يوسف بن ابراهيم السلوم

دراسة
في نظام التخطيط
في المملكة العربية السعودية



مطبوعات
PUBLICATIONS

الطبعة الثانية
١٤٠٤هـ - ١٩٨٣م
جدة - المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

صدق الله العظيم



الناشـــر

تهـــامـــة

جـدة - المملكة العربية السعودية
ص.ب : ٥٤٥٥ - هاتف : ٦٤٤٤٤٤٤

دراسـة

فى نظام التخطيط

في المملكة العربية السعودية



تمهيد

إن الحاجة الى الابحاث العلمية التطبيقية في مجالات التنمية في المملكة العربية السعودية أصبحت من الضروريات كما أن تكوين المعرفة الفنية عنها يعتبر من الأولويات وذلك لضمان نجاح خطط التنمية المقبلة.

وبمراجعة مجلد خطة التنمية الثانية للمملكة ١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ مثلا نجد أن النص وارد على ضرورة قيام الوزارات والجهات المعنية لاجراء الدراسات والبحوث اللازمة لخطة كل قطاع من القطاعات الأساسية للتنمية لضمان تحقيق أهداف التنمية.

وقد بلغ عدد الدراسات الموصى بإجرائها في خطة التنمية الثانية (١٢٠) بحثا، ومن المفروض أن تقوم بها وتعدها (١٦) جهة حكومية.(١).

واجراء الدراسات والبحوث اللازمة للتنمية ينبغي ألاّ تقتصر على الجهات الحكومية وحدها بل إن الجامعات ومراكز البحوث والمؤسسات العلمية والأفراد المختصين والمهتمين والباحثين مدعوون للمشاركة، ومن هذا المنطلق نشأت فكرة هذا البحث الميداني عن اساليب التخطيط والميزانية في المملكة العربية السعودية مع معهد الادارة العامة. وقد تم لهذا الغرض اعداد استبيان للحصول على المعلومات اللازمة. و يشتمل الكتاب على خمسة أجزاء وخاتمة على النحو التالى:

الجزء الأول : المقدمة ـ خطة البحث :ـ

وتحتوى على الاطار النظرى للبحث، والغرض من البحث، وموضوع الدراسة،

(١) مجلد خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ وزارة التخطيط الرياض
والبحث العلمى في خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ مركز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد.
والادارة جامعة الملك عبدالعزيز جدة محرم ١٣٩٨هـ صفحه (٣).

وأسلوب واجراءات البحث، ومراجعة المادة المكتوبة، وأهمية البحث، ثم تعاريف المصطلحات العلمية والفنية.

الجزء الثاني : خلفية الدراسة :ـ

وتحتوى على التنظيم الادارى في المملكة، ونظام التخطيط والميزانية، والمتابعة، وتطور الهيكل التنظيمى لنظام التخطيط والميزانية والمتابعة، الشكل المثالى للتخطيط والميزانية والمتابعة، وأهداف وحجم خطتى التنمية الأولى والثانية، ومنهج حساب الدخل القومى، وإعداد الميزانية العامة للدولة، كجزء من خطة التنمية، ومقارنة لتصنيفات الميزانية، وقطاعات التنمية لأغراض التخطيط ونظام المتابعة، والتنمية الإدارية وإدارة التنمية.

الجزء الثالث : وصف العينة الإحصائية وتحليل البيانات :ـ

ويحتوى على البيانات التالية :ـ

وصف العينة الإحصائية، جمع البيانات والتحليل الإحصائى، والبيانات الإحصائية.

الجزء الرابع : النتائج والإيضاحات :ـ

تشتمل على الموضوعات التالية :

مثالية النظام، عقبات تنفيذ خطة التنمية الأولى والثانية في المملكة، المشاركة في وضع خطة التنمية، دور الإمارات والبلديات والإدارات في المناطق في التنفيذ، واختلاف مستوى التعليم لموظفي الادارة الحكومية، مشكلة النقص في القوى العاملة، تأثير البيئة الإدارية على تنفيذ خطط التنمية، والوسائل الإحصائية، التدريب الإدارى على أعمال التخطيط والميزانية والمتابعة، وسائل التقنية (التكنولوجيا) الإدارية.

الجزء الخامس : الاستنتاجات والتوصيات :ــ

تحتوى على الموضوعات التالية :ــ

نموذج نظام التخطيط القائم والمقترح.

توصيات خاصة بالتخطيط.

توصيات خاصة بالميزانية.

توصيات خاصة بالمتابعة.

توصيات خاصة بتحسين الوسائل الإحصائية وفهم حساب الدخل القومي، دليل ومرشد التخطيط للتنمية.

نموذج وضع خطة للتنمية الإدارية.

وأخيراً فقد تضمن الكتاب في خاتمته الاهداف المتحققة من البحث وقائمة بالبحوث المقترح اجراؤها مستقبلا.

وفي اخر الكتاب و بعد الخاتمة قائمة بالمصادر المشار اليها في صلب البحث بالإضافة الى الملاحق المشتملة على القطاعات لأغراض التخطيط وتصنيف القطاعات في الميزانية العامة، وتصنيف الأمم المتحدة للنشاطات الاقتصادية ونموذج استمارة الاستبيان المستخدم في البحث، مع الجداول الإحصائية المشار اليها في الكتاب.

والى جانب هذا الاستبيان فإن تجربة الكاتب في مجال التخطيط والبرمجة والميزانية والمتابعة في الإدارة الحكومية ومشاركته ومساهمته في الندوات العلمية التي ينظمها معهد الإدارة العامة واللجان الحكومية خلال مدة البحث ١٣٩٠ ــ ١٤٠٠هـ تعتبر من المقومات التي اعتمد عليها ودافع قوى للقيام بهذا البحث.

و يود الكاتب أن يؤكد أن الآراء الواردة في هذا الكتاب تمثل وجهة نظره الشخصية ولا تعبر بالضرورة عن رأي معهد الإدارة.

« والله الموفق »



مقدمة الطبعة الثانية

لقد كان للرسائل التي وصلتني من المسؤولين وأساتذة وطلاب الجامعات والمطلعين على الطبعة الأولى من هذا الكتاب مبعث الاطمئنان والتشجيع لإعادة طباعته مرة ثانية بشكل جديد وعنوان جديد.

فبينما كانت الطبعة الأولى صدرت بعنوان أساليب التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية ـ ١٣٩٠هـ ـ ١٤٠٠هـ فان هذه الطبعة الجديدة تصدر بعنوان «دراسة في نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية» دون تحديد للزمن. كما أنه جرى تعديل على الشكل بإعادة تبويبه وتصنيفه بما يتلاءم مع متطلبات القارىء العام وليس المتخصص. وبينما كان طابع الكتاب في طبعته الأولى كمادة تدريبية هو اتباع الأسلوب العلمي للبحث فإن أسلوب عرض المادة العلمية في هذه الطبعة يتميز بالمحافظة على نفس المنهج مع اتباع الأسلوب الأدبي المشوق ما أمكن لكي يسهل على غير الدارسين والمتخصصين فهمه لتعم الفائدة بتبسيط تقديم الكتاب لقاعدة عريضة من القراء لكي يساهم أكثر في نشر المعرفة والوعي الإداري والتخطيطي الذي هو طابع هذا العصر.

إن الكتاب في شكله الجديد يعرض نظام وأساليب التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة على اعتبار أنه لم يتغير عن وقت صدور الكتاب في طبعته الأولى فيما عدا المتغيرات والملامح التالية:

١) لقد مضى على تنفيذ الخطة الثالثة للتنمية في المملكة ما يقارب الثلاث سنوات وبدأ التحضير الفعلي والعملي للخطة الرابعة.. ربما بأساليب وطرق جديدة ولكن لن تخرج كثيراً عما وصفت في الكتاب كما اثبته البحث

العلمي، ولهذا فان الكتاب يأتي في هذه الطبعة الجديدة مؤكداً للنتائج والتوصيات التي توصل اليها الكاتب معززاً القول بأنه سيكون مفيداً للعاملين والدارسين في مجالات التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة. اذا أريد للخطة الرابعة مزيد من النجاح لتجنب العقبات والعوائق التي أثرت على الخطط السابقة.

٢) إن التوسع في استخدام المعرفة الفنية للتكنولوجيا الادارية وانتشار استخدام الحاسب الآلي قد جعل امكانية الوصول إلى تخطيط أفضل ممكناً أمام توفر مزيد من المعلومات بفضل سرعة ودقة ادارة المعلومات في المملكة.

٣) إن نتائج أعمال لجنة وكلاء الوزارات لمختلف المناطق الرئيسية في المملكة هي أسلوب ومصدر جديد للحصول على المعلومات المباشرة من الميدان ووسيلة أخرى من وسائل التخطيط الاقليمي ومتابعة تنفيذ الخطة والميزانية والمشروعات العامة التنموية لمعظم مناطق المملكة الرئيسية، وهذه الخطوة تضيف بعداً جديداً للتخطيط يعكس اهتمامات الدولة برفاهية الانسان والمجتمع السعودي، وتدل على دخول مرحلة التخطيط في أحد الاتجاهات التالية:

أ) الاتجاه الأول.. أما الادراك في قصور نظام وعملية وأساليب التخطيط للتنمية لتحقيق أهداف الدولة وتطلعات المواطنين فهو مما اضطر المسؤولين وولاة الأمر إلى تبني هذا المنهج الجديد لاعطاء دفعة جديدة وحماس أكثر للتخطيط في مرحلته الراهنة كوسيلة مساعدة لدفع عجلة التنمية خطوات أسرع نحو التقدم والتطوير وهذا أمر يسترعي انتباه المخططين والمختصين في هذه المرحلة، نحن نستعد لاعداد وتحضير الخطة الرابعة للتنمية في المملكة لتدارك مثل هذا القصور في الخطط المقبلة.

ب) الاتجاه الثاني.. قد يفسر الأمر على أنه أسلوب جديد وتطوير لعملية متابعة تنفيذ الخطة والمشروعات، وأن عمل لجنة الوكلاء هو عمل متمم ومكمل للجنة الوزارية للمتابعة وهو أمر لم يُشَرْ إليه فيما كتب عن أعمال اللجنة.

جـ) الاتجاه الثالث.. انه قد يكون الغرض هو اعطاء فرصة اكبر للمسؤولين لتلمس احتياجات المناطق عن كثب وايجاد نوع من التنسيق بين القطاعات والوزارات والمصالح الحكومية المعنية بتنفيذ المشروعات واعطاء دور اكبر للامارات الرئيسية للمناطق، وفي نفس الوقت تؤدي غرضا آخر هو متابعة تنفيذ المشروعات القائمة واعطاء اهتمام اكثر للتخطيط الاقليمي.

٤) لقد صدرت بعض الأنظمة المتعلقة بتنفيذ الخطة و برامج التنمية وتطو ير نظام التخطيط والميزانية والمتابعة و بخاصة ما يتعلق منها بالتخطيط لتنمية القوى العاملة وإدارتها والتركيز على الانسان كهدف للتنمية في جميع شؤونه. فقد صدر بعد اعتماد الخطة الثالثة نظام مجلس القوى العاملة، ونظام مجلس الاعلام الأعلى، ونظام المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ونظام مجلس الخدمة العسكرية، وكل هذه الأنظمة تعنى بالانسان، وتطو ير تخطيط وإدارة القوى العاملة. كما ادخل في نفس الفترة بعض الترتيبات والتعديلات على تبو يب وتصنيف الميزانية العامة بحيث يتم توحيد بعض البنود كما يوحي بالاتجاه إلى ميزانية البرامج والانتقال تدريجياً من ميزانية البنود إلى مبدأ الادارة بالأهداف.

وتشير هذه التغييرات الأخيرة وصدور الأنظمة الجديدة إلى تحسين نظام وأساليب التخطيط بصورة عامة.

٥) لقد اتبعت وزارة التخطيط خطوة أخرى نحو تطو ير وسائل التخطيط للدعوة إلى عقد اجتماع لحضور ومشاهدة وسماع محاضرة عامة وعرض وايجاز في مقر الوزارة بالرياض خلال شهر رمضان المبارك لسنة ١٤٠٢هـ عن مستقبل الاقتصاد العالمي وأثره على مستقبل الاقتصاد والتنمية في المملكة، والخطة القادمة، وحضره عدد من وكلاء الوزارات والمختصين في التخطيط والميزانية والمتابعة، وقد سبق أن عرض هذا الايجاز على عدد من الوزراء المختصين في التخطيط والميزانية والمتابعة.

وفيما عدا هذه المتغيرات الخمسة فان ما احتواه الكتاب من اساليب ومناهج وتوصيات لازالت مفيدة وخاصة في هذه المرحلة التي تمر بها المملكة في التحضير والاعداد للخطة الرابعة، ومن هنا فان إعادة طبعه بالشكل الجديد يأتي محققاً ومنسجماً مع الأهداف التي يتوخاها الكاتب من تأليفه واعداده ليكون مرشداً للعاملين في مجال التخطيط خاصة ومساعداً للدارسين والمهتمين لتفهم عملية ونظام التخطيط والميزانية والمتابعة.

والله أسأل أن يعم به الفائدة وأن يوفقنا لما فيه الخير والسداد.

والله الموفق ــ والسلام.

المؤلف

الجزء الأول

خطة الكتاب



الجزء الأول
خطة الكتــاب

الإطار النظرى :ـــ

بـنـهـايـة الـسنة المالية ١٣٩٩ ـــ ١٤٠٠هـ تكون المملكة العربية السعودية، قد مـرت بـعشر سـنوات من الجهود المبذولة، والمنظمة، لعمليات التخطيط المعتمد للتنمية، وتـكـون بـذلـك قـد تخطـت تجربة الخطتين الأولى والثانية بكثير من الايجابيات، وتعود الأسـباب لهذه الايجابيات والسلبيات في تجربة المملكة في التخطيط، الى عوامل متعددة سـيـكـشـف الـبحـث عنها، قد يكون منها اتباع أساليب ومناهج وتقنيات إدارية عند ممـارسـة عـمـلـيـة التخطيط للتنمية التي ظهرت عند التنفيذ لبرامج ومشروعات التنمية بعضها ينبثق من بيئة إدارية محلية داخلية، و بعضها مكتسب ومستورد من بيئات إدارية خـارجـيـة مختـلـفـة، و يـدخـل في ذلـك عمليات اجراء الدراسات والإعداد والتخطيط والبرمجة والميزانية، والمتابعة، وهي مجال من مجالات إدارة التنمية في المملكة.

وإدارة الـتـنـمـيـة، الـتـي يسبقها و يصحبها تنمية إدارية مستمرة، هي مفتاح نجاح خطط التنمية في الدول النامية بمفهومها الواسع، من تنمية اجتماعية، واقتصادية، وزراعـيـة، وتـعـلـيـمـيـة، ودفـاعية، وتنمية الموارد البشرية والطبيعية وغيرها من عناصر التنمية.

وقـد ظـهـرت أهمـيـة إدارة الـتـنـمية بعد تعثر أو فشل بعض برامج ومشروعات التنمية وخاصة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية التي نفذت بعد الحرب الـعـالـمـيـة الـثـانـيـة. لـقـد ثبت لتلك الدول التي تبنّت خططا طموحة للتنمية الاجـتـمـاعـيـة والاقـتـصـاديـة في دول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية وهي ما تسمى بالعالم الثالث بمساعدة منظمات هيئة الأمم المتحدة والدول المتقدمة.

وسرعـان مـا أدركـت تلك الدول والهيئات الدولية المساعدة تعثر وفشل بعض تلك الخطط والتي أظهرتها البحوث العلمية في الخمسينات والستينات في هذا القرن ولما أجريت الدراسـات والأ بحاث لمعرفة الأسباب وجد أن من أهمها التخلف الإدارى، والبيئـة الإداريـة للدول النـامية، واستعارة أساليب ومناهج وتقنيات ونماذج لإدارة التنمية فيها من دول متقدمة تختلف عنها من حيث المستوى الثقافي والتقاليد والعادات الاجتماعية بسبب اختلاف النظرة الاقتصادية تبعا لاختلاف الأديان والمذاهب والنظريات والايدلوجية الخاصة بهم.

هذا و بالاضافة إلى جهل وقلة معرفة الخبراء والفنيين الأجانب المساعدين في اجراء الدراسات للخطط أو المساعدين في الإشراف على وضع الخطط وتنفيذها مما ينتج عنه انعكاسات وتغيرات اجتماعية في بعض الدول النامية أدى إلى تخلف نسبى، وعرقلبة في تنفيذ وتحقيق أهداف خطط التنمية المنشودة. وقد ظهرت نتيجة لتلك الدراسات والأ بحاث نماذج عديدة للتنمية وتحسين الإدارة الحكومية وجعلها قادرة على حمل عبء التنمية ومن أهمها نماذج الدراسات للإدارة المقارنة(٢).

ولهذا فقد ظهر الاهتمام بإدارة التنمية، والتنمية الإدارية، كشرط مسبق للتنمية الشاملة كما تجلت أهمية دراسة البيئة الإدارية كأسلوب للعمل قبل المضى في تبنى برامج التنمية وأصبح الخبير الإداري كالطبيب الذي يجب عليه قبل وصف العلاج اللازم للمريض أن يشخص ويحدد الأسباب المؤدية له لكى يصف العلاج الناجح. وذلك لضمان نجاح وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول النامية. تبعا لذلك فقد تعددت مداخل التنمية الإدارية فبعضها يركز على أهمية تنمية القوى البشرية والعاملة والبعض الآخر يركز على التنظيم والإصلاح الإداري وتحسين أساليب العمل، وتطوير الأنظمة وتحديث التكنولوجيا الإدارية.

---

(٢) أنظر كتاب الدكتور فردرجز الإدارة في الدول النامية ١٩٦٤م. (المقدمة).

الغرض من البحث :ـــ

ان الغرض من هذا البحث هو دراسة الطرق والأساليب والمناهج والتقنيات المستخدمة في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة كفرع من فروع إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية خلال فترتى الخطة الأولى والثانية، وفترة الإعداد للخطة الثالثة الواقعة في الفترة ما بين ١٣٩٠ ـــ ١٤٠٠هـ وذلك لمعرفة الايجابيات والسلبيات في إدارة التنمية التي تؤثر على أهداف التنمية ايجابا وسلبا.

الفرضيات :ـــ

و يفترض أنه خلال العشر السنوات التي مارست حكومة المملكة العربية السعودية التخطيط المعتمد والمنظم للتنمية خلالها، حيث انه قد استخدمت وأدخلت بعض الأساليب والطرق والمناهج، والتقنيات الحديثة للتخطيط والبرمجة والميزانية والمتابعة إلى جانب المعارف المتوفرة والمتأصلة في المجتمع السعودي. وإن اجتماع الخبرة المحلية والمكتسبة والأجنبية في إدارة التنمية لهدف نقل المجتمع السعودي خطوات تقدمية إلى الأمام وزيادة الرفاهية للشعب السعودي مع المحافظة على القيم الدينية والاجتماعية ـــ كما يفترض أن يكون ـــ قد صاحب هذا التقدم والتنمية معوقات يعود بعضها لتلك الأساليب والمناهج والتقنيات أو قصورها ونقصها عن تحقيق أهداف التنمية أو تجاوزها في بعض الأحوال على حساب أهداف أخرى لم تتحقق وذلك نتيجة إما لعدم التوفيق والتنسيق بين مختلف خطط القطاعات، أو لقصور الدراسات التي عادة تسبق اعداد الخطط. أو أنها ترجع لأسباب أخرى كندرة الطاقة البشرية والقوى العاملة المدربة ونقص الإحصائيات، أو سوء استخدامها أو الجهل بها، و يهدف هذا البحث الى محاولة الاجابة على الاسئلة المطروحة أعلاه والمساهمة في الأبحاث الأخرى المماثلة في الكشف لنا الى أى مدى وصل نظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة. ومدى مشاركة المسؤولين على مختلف المستويات في الإدارة الحكومية وفي جميع عمليات

التخطيط للتنمية. ولا يهدف هذا البحث إلى دراسة ومعرفة محتويات الخطط خلال الفترة المذكورة وما تحقق وأنجز منها. وانما يهدف الى معرفة عمليات التخطيط من أجل التنمية وكيفية إدارتها بقصد إيجاد مناخ للحوار العلمى بين القائمين بعملية التخطيط والمنفذين لها والمشاركين في الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية للتنمية لتنشيط التفكير الجدى بأهمية التخطيط وإدارة التنمية لمعرفة الأسباب والمعوقات والمخانق للوصول إلى بدائل أفضل تؤدى حتما الى تطوير عملية التنمية والتخطيط لها للوصول في النهاية الى تحقيق أهداف التنمية ذاتها. وان الافتراضات الإحصائية الواردة في البند (٤/٢/٣) تعتبر مكملة لهذه الفرضيات في هذا الفصل.

موضوع الدراسة :ـ

لغرض هذه الدراسة فإن استعمال مفهوم التنمية لا يقتصر على المفهوم الضيق لها وهو أخذ جانب واحد من جوانب التنمية، كالتنمية الاقتصادية مثلا والتركيز عليه وجعله هدفا أساسيا لخطة التنمية وهو الجانب المادى.... ولكن يدخل في تعريفنا للتنمية المفهوم الشامل لجوانب التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والإدارية، والتعليمية، والصناعية، والزراعية، والدفاعية، والجوانب الروحية، والدينية، والخلقية، والثقافية، أى أخذ جميع الجوانب المعنوية، والمادية، في الاعتبار، على أساس أن الإنسان هو الهدف الرئيسي للتنمية.

وموضوع الدراسة لهذا هو الإدارة الحكومية التي تتبنى خطط التنمية، وتشرف على تنفيذها باعتبارها المحرك الأساسي لعجلة النمو، كظاهرة من ظواهر الدول النامية التي تعتمد على القطاع العام، في تمويل تنفيذ برامج ومشروعات التنمية، ولا يدخل في ذلك إدارة الأعمال الخاصة والتجارية في القطاع الخاص. وهو بالتحديد يهدف إلى معرفة أساليب وطرق ومناهج وتقنيات التخطيط، ووضع البرامج وإدارة الميزانية وتمويل الخطة ومتابعة تنفيذها.

وسيتطرق البحث الى نطاق التخطيط في الميزانية والأجهزة المتعلقة بها، والعلاقة بين وزارة التخطيط ووحدات وإدارات التخطيط والميزانية والمتابعة في الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة لمعرفة الأسباب والتقنيات المستخدمة فيها. كما ستتعرض الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأجهزة التخطيطية والتنفيذية ودور كل منها في إدخال المعلومات ووضع الخطط وإدارتها، ومتابعة تنفيذها.

أسلوب واجراءات البحث :ـ

ستعتمد هذه الدراسة على الجمع بين الأسلوب النظرى، بالرجوع الى المؤلفات والكتابات التي تعرضت لموضوع الدراسة. والأسلوب التطبيقي الميداني والبحث العلمي وذلك باجراء استبيان لعينة من المسؤولية والموظفين في المستو يات الإدار ية العليا والمتوسطة والتنفيذية العليا. كما ستستخدم الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات للاستبيان والوصول الى النتائج المنشودة باستخدام الحاسب الآلى (الكمبيوتر) في العمليات الإحصائية وتحليل المعلومات.

والإجراءات المتبعة في اختيار العينة العشوائية وتوزيع وتجميع استمارات الاستبيان وكذلك استخدام الأساليب والوسائل الإحصائية العلمية المتعارف عليها. ومع هذا فإن البحث تعرض لبعض الصعوبات والمحدوديات، أما لعدم اجابة بعض المسؤولين والموظفين على أسئلة الاستبيان كلها أو بعضها أو لعدم وجود المسؤول على رأس عمله وقت إجراء البحث.

كما أن عدم تقدير وتجاوب البعض الآخر من العوامل التي أثرت على البحث ونتائجه. وعلى العموم فإن التجاوب العام الذي حظي به البحث والتشجيع الذي لقيه الكاتب من كثير من المهتمين والمسؤولين بالإجابات على معظم الأسئلة والرد على الاستبيان تعتبر مشجعة للغاية وكافية في نظر الباحث وتؤدى الغرض من البحث.

كما، أنه لقلة ما كتب عن الموضوع فإن الباحث سيعتمد في تحليل النتائج وكتابة البحث في معظمه على المصادر الأولية ونتائج تحليل البيانات وتجاربه الشخصية. وعلى بعض المقابلات التي أجراها لبعض المسؤولين بالاضافة الى ملاحظته على الإدارة الحكومية والعاملين فيها والأساليب المستعملة في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة من جراء الزيارات التي قام بها لبعض إدارات التخطيط في الوزارات المختلفة.

أهمية البحث :ـ

ان الرسائل العلمية والكتب المعتمد عليها، والمطبوعات الحكومية، وشبه الحكومية، المتوفرة عن موضوع البحث تمثل الخلفية للجانب النظرى لموضوع البحث، وقد ساعدت الباحث على تكوين الصورة العامة عن مسار وحجم التنمية وأبعادها إلا أنها تفتقر جميعا الى جانب البحث الميداني التطبيقي إذ لم يكن من بينها مطبوع واحد يحتوى على ما يهدف هذا البحث لتحقيقه. ومن هنا تظهر وتبرز أهمية البحث وضرورته وخاصة في هذه المرحلة من مراحل التنمية التي تمر فيها المملكة بتجربة جديدة في مجالات التخطيط والبرمجة وتنفيذ المشروعات وإدارة الأموال، ومتابعة التنفيذ الأمر الذي يزيد من مسؤوليات الحكومة لإدارة التنمية والتي تحتاج منها الى وقفة تأمل، وتفكير ودراسة وتقويم لإعادة النظر في الأساليب والطرق والمناهج والتقنيات، المستخدمة والتي تحتاجها خطة التنمية المقبلة، والامل أن يغطي هذا البحث الجانب المفقود عن الاساليب الفنية لخطط التنمية في المملكة و يساعد على إيجاد حوار علمى بين العاملين في مجالات التخطيط والميزانية، والمتابعة وإدارة التنمية خصوصاً والإدارة الحكومية بصفة عامة والعاملين في الحقل العلمي الاكاديمي، كما هو الامل أن يهيىء جوا من التفاهم والتعاون، بين الاجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية.

تعريف المصطلحات العلمية والفنية الواردة في البحث:ـ

لأن هذا البحث اعتمد على المنهج العلمي التجريبي (empirical) الذى يقيم المعرفة على التجربة المباشرة والملاحظة، والمنهج الاستقرائى (inductive) الذى يعتمد على استقراء تجربة المملكة في التخطيط خلال العشر السنوات الواقعة ما بين ١٣٩٠هـ ــ ١٤٠٠هـ، فقد استعملت بعض المصطلحات والتعابير العلمية والفنية، ولأن أهم الخصائص التى يجب توافرها في التفكير العلمى هى دقة المفاهيم والمصطلحات العلمية، فقد استحسنت إيراد قائمة بتعريف للمصطلحات الهامة، والمستعملة في البحث لتسهيل مهمة القارىء والكاتب، ولإيجاد اتفاق على معاني الكلمات والمصطلحات، لكى تفهم بنفس المعنى المقصود به في البحث.

تعريف المصطلحات العلمية (٤) :ـ

الفرض :ـ assumption

يعرف الفرض بأنه تعميم مبدئى تظل صحته وصلاحيته موضع اختيار. ويحاول الباحث أن يتحقق من صدقه ليتخذ سبيلا إلى فهم الظواهر وتفسيرها. وتستنبط الفروض عن طريق الحدس أو التخمين أو باستخدام نتائج بحث أو بحوث سابقة، كفروض للبحث، أو عن طريق الاستنتاج المنطقى. أو بطريقة ملاحظة واستقراء الحوادث.

---

(٤) المصدر : أحمد زكى بدوى «معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية» مكتبة لبنان بيروت. ١٩٧٨م صفحات ٢٩، ٩٩، ١٣٢، ١٥٠، ٢٠٥، ٢١٣، ٢٥٠، ٢٦٦، ٢٦٧، ٢٨٧، ٢٩٠، ٣١٥، ٣٤٦، ٣٦٨، ٤١٢، ٤٢٢، ٤٢٤.

الاستنباط :ــ deduction

يدل هذا الإصطلاح في المنطق على التفكير الذى ينتقل من المقدمات إلى النتائج، أو تستخرج بمقتضاه من المبادىء الموجودة، مبادىء أخرى، وتكون المقدمات عادة أعم من النتيجة. ولذا ينطوي الاستنباط على الانتقال من الكل الى الجزء، أو من العام الى الخاص، و يقابل الاستنباط «الاستقرار». (induction)

المنهج التجريبى :ــ empirical method

أو المذهب التجريبى :ــ (empiricism)

وهو المذهب الذى يقيم المعرفة على التجربة المباشرة والملاحظة.

الواقعة ، الظاهرة :ــ fact

ما يحدث بالفعل سواء كان موضوعياً أو ذاتياً. والواقعة الاجتماعية (fact social) هى عبارة عن طريقة، أو نموذج، للسلوك الاجتماعى في أمر من الأمور الاجتماعية، أو هى نموذج التفكير والعمل في جماعة من الجماعات.

ويميز بعضهم بين الواقعة، (fact) والظاهرة (phenomenon) على أساس أن الواقعة موضوعية والظاهرة تجريدية، أى تدل على النظر للوقائع الاجتماعية من الخارج أو من ناحية الملاحظة.

و يقوم الباحث عادة بتحقيق أو استقصاء الوقائع، كما يعتمد على الوقائع، في تأييد فرض أو رأى بحيث يدحض الوقائع (factual refutation) والفرض الأخرى، ومن ثم يبنى حكمه على الواقع. (factual judgement)

النمط أو النموذج المثالى :ــ ideal type

يمثل النموذج المثالى مفردات فرضية محسوسة، يقيمها الباحث بنفسه لكى تكون أساساً تنهض عليه المقارنة، و بهذا المعنى فإن النموذج لا يعد مفهوماً عاماً أو

مجرداً، ولكنه يصف باسلوب نموذجيا، معيارياً يفترض أهدافاً معينة، وطرائق للاتجاه المعياري المرتبط بالفاعل. والنموذج بناء عقلى يتحقق كفكرة، والنماذج المثاليّة: هى وسائل نستطيع من خلالها أن نفهم العالم الواقعى، ونحلل الأحداث التاريخية، كذلك يحتل النموذج مكانة بارزة في التفسير ووضع الفروض، كما يحتل في ذهن الباحث وقت اجراء دراسته، و يكشف المواقف الواقعية التى يحاول أن يفهمها.

الاستقراء :ـــ induction

الاستقراء في المنطق هو تتبع الجزئيات للتوصل الى حكم كلى، أو الوصول عن طريق الملاحظة من الخاص الى العام، وتتكون في العملية الاستدلالية التعميمات أو القوانين والمبادىء، وعلى ذلك فالجزء الأكبر من المعرفة البشرية، ذو طابع استقرائى، أو تجريبى، مادام يتألف من تعليمات نجريها على تجر بتنا الحسية.

المنطق :ـــ logic

هو العلم الذى يدرس صور الفكر، وطرق الاستدلال السليم، فيعنى بوصف وتصنيف القواعد التى يتبعها التفكير بالفعل في مختلف أنواع العلوم، كما يمتد الى نقدها، وتمحيصها، والبحث عن المبادىء التى قامت على أساسها، وعن المشكلات والصعوبات التى قد تثيرها. وهناك المنطق الصورى (formal logic) و يبحث في تركيب الفروض والتفكير القائم على الاستنباط عن طريق تجريد مضمون الفروض موضوع البحث ومعالجة شكلها المنطقى دون غيره.

واللوجستيقا أو المنطق الرياضي، أو المنطق الرمزى، و يطلق على بحث المنطق الشكلى، عن طريق حساب التفاصيل والتكامل، لتجنب الغموض، وقصور اللغة العادية، و يعتبر فرعاً مستقلاً لكنه يعتبر طريقة حديثة وفعالة في المنطق الشكلى.

المنهج :ــ method

المنهج قوامه الاستقراء، و يتمثل في عدة خطوات، تبدأ بملاحظة الظواهر، واجراء التجارب، ثم وضع الفروض التى تحدد نوع الحقائق التى ينبغى أن يبحث عنها، وتنتهى بمحاولة التحقق من صدق الفروض أو بطلانها توصلا إلى وضع قوانين عامة، تربط بين الظواهر، وتوجد العلاقات بينها. وهناك أنواع مختلفة من المناهج :ــ

المنهج الوصفى = descriptive method

المنهج التجريبى = experimental method

المنهج التاريخى = historical method

دراسة طرق العمل :ــ study method

تسجيل وتحليل وفحص دقيق للطرق والحركات التى تدخل في انجاز أى جزء من العمل. وابتكار أسهل الطرق وأكثرها انتاجية لاتمام العمل.

مناهج البحث :ــ methodology

١ ــ أحد فروع المنطق، و يبحث في مناهج العلوم المختلفة. ولا تبتكر هذه الدراسة طرقاً للبحث لكنها تدرس فقط المناهج المستخدمة وذلك بتحليل بناء العلوم بدراسة أهدافها وكيفية نموها وأنواع التعميمات التى تتضمنها، وأسسها أو فروضها الفلسفية وعلاقتها بالعلوم الأخرى.

٢ ــ اجراءات البحث وأساليبه بما في ذلك طرق جمع البيانات ومعالجتها.

المعيار :ــ norm

نموذج أو مقاس مادى أو معنوى لما ينبغى أن يكون عليه الشيء. فهو في الأخلاق نموذج السلوك الحسن وقاعدة العمل السديد، وفي الاكسولوجيا مقياس الحكم على القيم، وفي علم الجمال مقاس الحكم على الإنتاج الفنى، وفي المنطق قاعدة الاستنتاج الصحيح.

المعيار أو المستوى الاجتماعى :ـــ norm, social

المعايير (social norms) هى الاتجاهات، والعادات، والقيم المشتركة، التى توجه استجابات أعضاء الجماعة، وتحقق التطابق في التصرفات البسيطة أو في الأحكام الخلقية المعقدة مما يزيد من وحدة الجماعة، فهى تعتبر بمثابة إطار يرجع اليها الفرد، كى تكون مرشداً له لما ينبغى أن يكون عليه سلوكه.

الطريقة الحسية :ـــ objective method

احدى طرق تعليم الأفكار، والمفاهيم، أو المعانى الحقيقية للأشياء، باستخدام التجارب الملموسة وعن طريق الإدراك الحسى.

وتتخذ هذه الطريقة أشكالا عديدة، كاستخدام الصور والنماذج، والرحلات، واجراء التجارب في المعمل والتمثيليات، والوسائل السمعية والبصرية.

الإدارة بالأهداف :ـــ Management by objectives

عبارة عن نظام للعمل، يعتمد بالدرجة الأولى، على الجوانب السلوكية، في تحقيق أكبر قدر من الأهداف، التى تسعى اليها المنظمة، والأسس التى يعتمد عليها هذا النظام تتلخص في قيام العامل بتحديد هدفه الفردى في العمل، على مستوى الوحدة، التى ينتمى اليها، وفي إطار الهدف العام للمنظمة، ويمنح العامل حرية أكثر في العمل، وممارسة النقد أو الرقابة الذاتية، على ضوء ما اتفق عليه من أهداف، وقصر دور الرئيس أو المشرف على التوجيه، والتشجيع، ومساعدة الفرد في نواحى القصور التى قد تبدو عليه أثناء العمل.

و يركز نظام الإدارة بالأهداف، على ضرورة الاقتناع الشخصى بالعمل، وإيجاد الحوافز التى تدفع العامل الى تنفيذ ذلك العمل بمستوى مقبول متطور من الكفاءة.

التخطيط المادى (تخطيط المدن) :ـ physical planning (city planning)

تخطيط المدن من الناحية المادية أى تحديد احتياجات المدينة، من مساكن وطرق ومدارس وغيرها ثم تحديد أنسب الأماكن لإنشاء المبانى، التى سوف تضم هذه الألوان من النشاط.

الترشيد :ـ rationalization

يقصد بالترشيد في الإدارة مزيد من التقنين والاتساق، والتنسيق داخل التنظيم، أو هو ذلك السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف محددة في الإطار المفروض عليه.

و يقصد بالترشيد في الاقتصاد، والوسائل، التى ترمى إلى زيادة الإنتاج وتحسينه وتخفيض تكاليفه عن طريق التنظيم الفنى المطرد، بحيث يصل إلى درجة من الرشد ينخفض معها الضياع أو التبذير إلى أدنى حد ممكن.

المنهج العلمى :ـ scientific method

هو الطريقة التى يسلكها العقل، في دراسة موضوع أى علم من العلوم، للوصول إلى قضاياه الكلية أى القوانين العلمية أو هى الطريقة التى يبنى بها العلم قواعده و يصل إلى حقائقه وتنقسم مناهج العلوم إلى قسمين :ـ

١ ـ المناهج الفنية التى يعالج بها الباحث موضوع بحثه على نحو معين بحسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه وهذه كثيرة متنوعة بتنوع العلوم.

٢ ـ المناهج المنطقية أى الطرق العقلية التى يستخدمها الباحث في كسب المطالب العلمية، وهى موضوع بحث المنطق، ومن أهم سمات المنهج العلمى أنه لاظاهرة دون علة، وإذا وقعت العلة فلابد أن يحدث مفعولها وأن القانون العلمى يفسر الظواهر، وأن التحديد الكمى أخص خصائص المنهج العلمى.

الذاتية :ــ Subjectivism

منحى فلسفي يرى أن المعرفة ــ الأحكام القيمية ــ إنما ترجع إلى الخبرة الذاتية و يقال: منهج ذاتى (subjective method) أى الاستبطان الذى لايدرك إلا مايبدو للشعور في لحظة ما.

النظرية :ــ theory

النظرية عبارة عن إطار فكرى يفسر مجموعة من الفروض العلمية، و يضعها في نسق علمى مترابط ويمكن تعريف النظرية أيضاً على أنها مجموعة الافترضات التى تتوفر فيها القدرة على التنبوء وتفسير ما يمكن أن ينتج في حالة حدوث حالات معينة.

و بناء النظرية العلمية يعتمد على جهد عقلى تركيبى من جانب الباحث يتميز بالنظرة الكلية الى الحقائق الجزئية، ويحرص على الإجراء في نطاق كلي موحد، ولذا تعتبر دائماً أعلى مستو يات المعرفة.

وتبشترك النظرية العلمية، مع القوانين العلمية، في كونها نسبية وتقريبية، الا أنها في الوقت نفسه أقل تأكيداً من القوانين، ولذا ينظر اليها على أنها فرض من الدرجة الثانية.

و يزداد يقين العلماء بالنظريات كلما أيدتها التجارب من ناحية. وكلما فسرت أكبر عدد من الظواهر والقوانين من ناحية أخرى.

ولابد للنظريات أن تتطور دائماً مع تطور الزمن، وهى تعبر عن المرحلة الراهنة لمعرفتنا، ولذا يجب تعديلها تبعاً لتقدم العلم.

الاختبار الإحصائى :ــ statistical test

الاختيار هو المعيار الذى يستخدم لإظهار الصواب أو الخطأ طبقاً لظروف مفترضة، ومستخدماً الإحصائيات والرياضيات، للحصول على اثبات علمى لنتيجة البحث.

تعاريف المصطلحات الفنية(٥) :ـ

الاستراتيجية : هى مجموعة الأهداف العامة، المتداخلة لكافة القطاعات، والتى تشكل في مجموعها أهداف خطة التنمية. و يعرفها آخرون بأنها مجموعة السياسات والوسائل التى يتم تطبيقهالتحقيق هدف أو أهداف معينة.

الهدف العام : بيان يصاغ بصورة عامة، لتحديد المتطلبات المراد تحقيقها من خلال اتباع طريقة، أو طرق مختارة للعمل، خلال فترة محددة من الزمن، ومثال ذلك أن تنوع القاعدة الإقتصادية للمملكة أحد الأهداف العامة لخطة التنمية.

السياسة : الوسيلة المقترحة لتحقيق هدف أو أهداف معينة بواسطتها، ومثال ذلك السياسة الهادفة الى تحسين الصحة العامة لسكان المملكة عن طريق رفع مستوى خدمات الصحة الوقائية.

الهدف المحدد : النتائج الكمية المحددة المراد تحقيقها خلال وقت معين بواسطة خطة أو سياسة أو برنامج أو مشروع أو هو التاريخ الذى يتم فيه انجاز نشاط أو عمل. فعلى المثال: فإن أحد الأهداف العامة لقطاع الصحة، هو رفع المستوى العام للصحة في جميع أنحاء المملكة، ولتحقيق هذا الهدف فإن إحدى السياسات المراد اتباعها، هى: تحسين خدمات الصحة الوقائية، وقد يكون أحد الأهداف المحددة انشاء (عيادات لرعاية الأمومة والأطفال) وتزو يدها بالموظفين حتى نهاية السنة المالية ١٤٠٠ ــ ١٤٠١هـ مثلا...

---

(٥) المصدر : دليل أعداد خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠هـ ــ ١٤٠٥هـ وزارة التخطيط الرياض صفحة (٦).

الخطـــة : مجموعة من إجراءات العمل المتناسقة، والمناسبة، التى تم تصميمها للوصول إلى أهداف عامة معينة، من خلال تحقيق أهداف محددة، في فترة زمنية معينة، وفي نطاق القيود المالية، والمادية، والبشرية، المحسوبة.

البرامــج : مجموعة المشروعات والنشاطات المتداخلة التى تشكل جزءاً من خطة، مثل برنامج انشاء المستشفيات الخاص بوزارة الصحة. (و ينقسم البرنامج إلى برامج فرعية منها على سبيل المثال البرنامج الفرعى لبناء مستشفيات متخصصة في نطاق البرنامج العام لبناء المستشفيات).

المشروع : بند مستقل في برنامج، أو برنامج فرعى كإنشاء مستشفى معين في نطاق بناء المستشفيات، أو فعالية كتدريب ٥٠٠ مواطن، أو عملية تنظيم إدارى... الخ.

الميزانية العامة: تشتمل الميزانية العامة على بيانات الإيرادات والمصروفات للدولة ، لفترة معينة، عادة سنة وتعكس الميزانية العامة السياسة المالية للحكومة، وهى وسيلة فعالة، من وسائل تنفيذ الخطة وتعتبر الميزانية السنوية بمثابة البرنامج العملى لتنفيذ برامج ومشروعات خطة التنمية في المملكة.

المتابعة : هى نوع من الرقابة على نتائج الجهود التى بذلت نحو حالة فردية، أو في مشروع ما لتقرير ما اذا كان يحقق أهدافه، وأن تنفيذ برامجه مطابق للخطة الموضوعة بما يتفق مع الزمن المحدد و بأقل قدر من النفقات و بأكثر قدر من الكفاية.

ملاحظة : التعريفين الاخيرين للميزانية العامة والمتابعة لم ترد في قائمة التعاريف الفنية المشار اليها في المصدر رقم (٥) صفحة ٣٨ الواردة في دليل خطة التنمية الثالثة والصادر من وزارة التخطيط.



الجزء الثاني

خلفية الدراسة



الجزء الثانى

خلفية الدراسة

قبل المضى فى عرض وتحليل البيانات الإحصائية واستخراج النتائج، والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات للبحث، يحسن بنا الوقوف على خلفية لابد منها كأساس للدراسة إذ لابد من معرفة التنظيم الإدارى الحكومى القائم وقت إجراء البحث، والتعرف على نظام التخطيط والميزانية، والمتابعة في المملكة. كما أن المناسب استعراض موجز أهداف خطط التنمية الأولى والثانية، لتقف على الدور الذى تقام به الأجهزة الإدارية الموكل اليها إدارة التنمية.

وخلال تجربة المملكة في التخطيط المنتظم أخذت الأجهزة الحكومية المعنية بالتخطيط، بعدة طرق ومناهج، وأساليب للتخطيط، والميزانية، والمتابعة، وفى هذا الباب سنستعرض لأهمها وهو منهج حساب الدخل القومى، الذى به تترجم أهداف خطط التنمية، وخطط القطاعات إلى أرقام، به يحدد الوضع الراهن، واتجاهات الخطة في المستقبل، وكذلك طريقة تصنيف الميزانية، في قطاعات حسب اتجاه الخطة والميزانبة، لكى يسهل توزيع موارد الدولة وحجم الخطة والميزانبة، الى أرقام باتجاه القنوات التى بموجبها تتحقق أهداف الخطة والميزانية والموارد البشرية وتحقيق الرفاهية الإجتماعية، ثم بتنمية التجهيزات الأساسية والموارد الإنتاجية، وتحقيق الأمن الخارجى والداخلى والاستقرار في اطار المحافظة على القيم الدينية والأخلاقية الإسلامية، و يتم كل ذلك بالتأكد من تنفيذ الخطة والميزانية، عن طريق نظام المتابعة، ومن بين الأساليب المتبعة في نظام التخطيط والميزانية والمتابعة أسلوب اللجان الذى يحقق الاستفادة القصوى من الخبراء السعودين، وغيرهم من مختلف التخصصات، للوصول إلى الاجتماع في الرأى لمساعدة متخذى القرارات في سبيل اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف التنمية.

وهذه الطرق والمناهج والأساليب المتبعة في التخطيط والميزانية والمتابعة، التى ورد ذكرها على سبيل المثال، وليس على سبيل الحصر هى بلا شك تؤثر تأثيراً ايجابياً وسلبياً على تحقيق أهداف التنمية، مما يستلزم دراستها وتحليلها للوصول إلى الأفضل عن طريق تحسين وتطوير الطرق والمناهج والأساليب المستخدمة حالياً في التخطيط والميزانية والمتابعة، واقتراح طرق ومناهج ووسائل جديدة مفيدة، ورد ذكر بعضها في التوصيات لهذا البحث والأمل أن تساعد البحوث المقبلة في هذا المجال إلى المزيد منها.

التنظيم الإدارى في المملكة :ـ

لقد سبق اعتماد الخطة الخمسية الأولى خلال العشر السنوات الواقعة بين ١٣٨٠ ـ ١٣٩٠هـ، دراسة شاملة للوضع الإدارى، أعقبه تبنى برنامج للإصلاح الإدارى تم على أثره إعادة التنظيم للإدارة الحكومية، كان من بينها تشكيل لجنة للتنمية الاقتصادية، أعقبه تشكيل مجلس للتخطيط والذى تحول إلى هيئة مركزية للتخطيط، وإحداث وحدات للتخطيط في الوزارات لتكون الإدارة الحكومية قادرة على تبنى وتنفيذ خطط التنمية الأولى والثانية ١٣٩٠ ـ ١٤٠٠هـ ـ ولقد صاحب تنفيذ هذه الخطط نموسريع للتنظيم الإدارى واشتملت كل خطة على جزء خاص بالإصلاح الإداري، وإعادة التنظيم المطلوب في كل مرحلة، كما زاد تبعاً لذلك حجم الوظائف، حسب زيادة المسؤوليات الموكلة للجهاز الحكومى، كما أن زيادة حجم الخطة، جعل من الصعوبة للتنظيمات القائمة قبل اعتماد الخطة الأولى للتنمية، القيام بتنفيذها، مما استدعى الأمر إعادة التنظيم لها، وإلى إعادة تقسيم العمل واحداث وزارات متخصصة، وهيئات حكومية ومؤسسات عامة جديدة. ونظرة مقارنة للوضع الإدارى السابق قبل عام ١٣٩٠هـ وبعده، نجد أن عدد الوزارات قد زاد من (١٤) الى (٢٠) وزارة في نهاية الخطة الخمسية الثانية.

كما بلغت الهيئات والمصالح الحكومية ذات الميزانية المستقلة (١٠٠) ميزانية بينما كان عددها قبل عام ١٣٩٠هـ (٧٧) ميزانية.

و بلغ عدد المؤسسات العامة (٢٩) مؤسسة في نهاية الخطة الخمسية الثانية بينما كان عددها قبل الخطة الأولى (٨) مؤسسات عامة، و بلغ عدد الوظائف المدنية (٧٤٠٥٧) وظيفة في ميزانية العام المالى ٩٩/١٤٠٠هـ بينما كان عددها قبل سنة ١٣٩٠هـ (٥٢٤٩٥) وظيفة.

وترتب على هذا الوضع الجديد حدوث تغيرات على حجم الطلب على القوى العاملة مما استدعى استقدام غير سعوديين لشغل بعض الوظائف المدنية، وحصل تعديل على أنظمة الخدمة المدنية ونظام استقدام غير السعوديين وتعديلات على المرتبات، وتصنيف الوظائف وتدريب الموظفين.

وتمثل لوحة التنظيم التالية الهيكل التنظيمى لجهاز حكومة المملكة العربية السعودية لعام ١٣٩٩هـ (٦).

ومن لوحة التنظيم لجهاز الحكومة في المملكة العربية السعودية(شكل (١) ص ٤٦) يتضح لنا أن الأجهزة المعنية بالتخطيط والميزانية والمتابعة تمثل ثلاثة مستويات:ــ

١ ــ المستوى الأول :ــ

مستوى السلطة العليا المتمثلة في جلالة الملك ومجلس الوزراء، واللجان العليا كاللجنة العليا للإصلاح الإدارى، واللجنة العليا لسياسة التعليم، والمجالس العليا، كالمجلس الأعلى لسياسة البترول، ومجلس الخدمة المدنية، والمجلس الأعلى للقوى العاملة، و يعاونهم و يساعدهم الدواوين الملكية، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، وشعبة الخبراء، والشعبة السياسية، والمالية والعسكرية، بمجلس الوزراء.

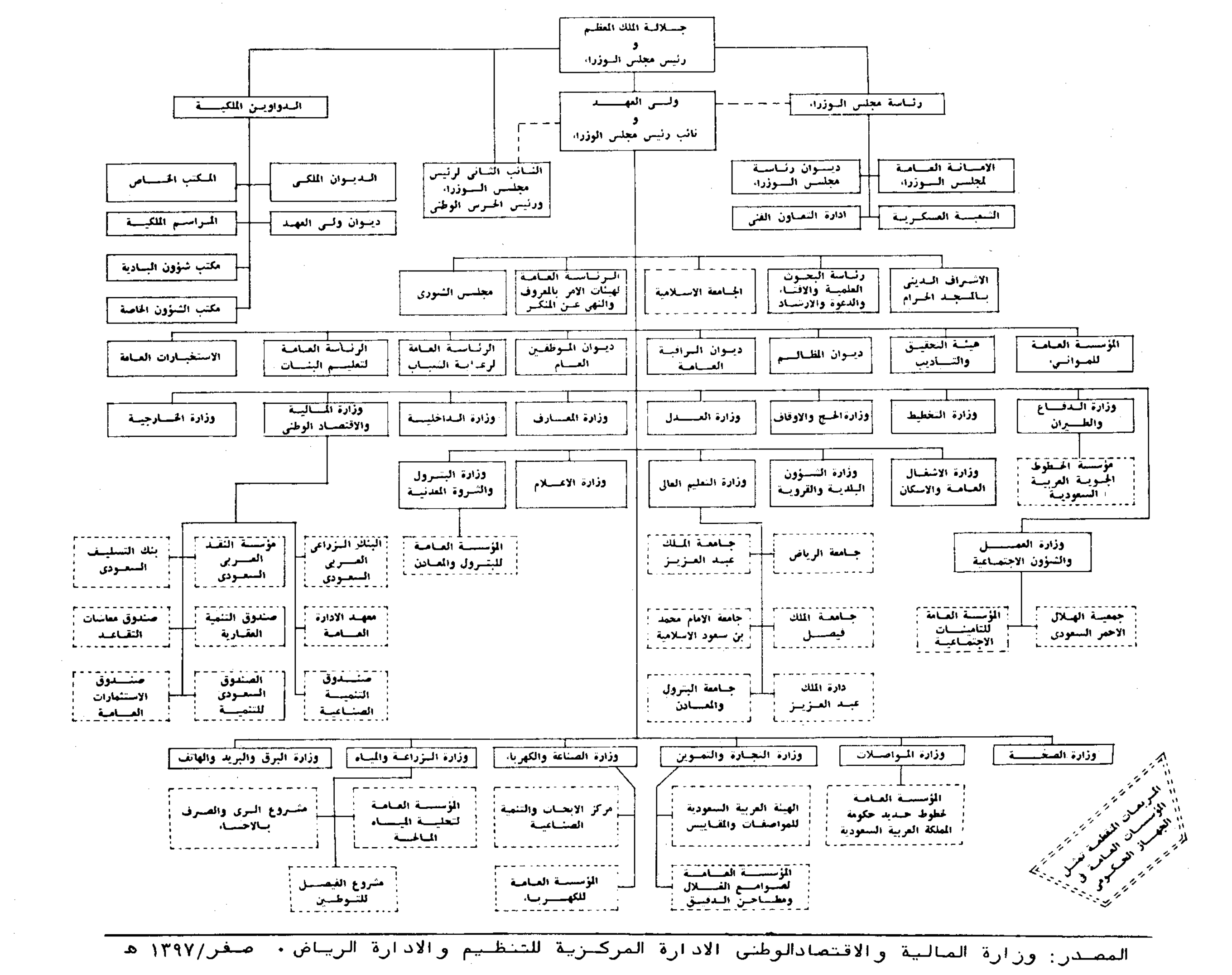
٢ ــ المستوى الثاني :ــ

السلطات الاستشارية والفنية، وهى الوزارات، والجهات، والهيئات، واللجان

---

(٦) المصدر : الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ــ وزارة المالية والاقتصاد الوطنى الرياض صفر ١٣٩٧هـ.

هيكل تنظيم جهاز حكومة المملكة العربية السعودية



المصدر: وزارة المالية والاقتصادالوطني الادارة المركزية للتنظيم والادارة الرياض • صفر/١٣٩٧ هـ

شكل (١)

الاستشارية والفنية، كوزارة التخطيط، ووزارة المالية والاقتصاد الوطنى، وديوان الخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة، وديوان المظالم، والاستخبارات العامة، والأمانة لمجلس الخدمة المدنية، واللجان الوزارية، ولجان الوكلاء للخطة والميزانية والمتابعة.

٣ ـ المستوى الثالث :ـ

السلطة التنفيذية والمتمثلة في الوزارات والمصالح الحكومية، التنفيذية، والهيئات، والمؤسسات العامة، والجامعات، والإمارات، والبلديات، والدوائر الحكومية في المناطق.

هذه المستويات الثلاثة تشترك في عمليات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، كل بحسب إختصاصه و يقاس مدى نجاح الحكومة في تنفيذ خطط التنمية لأهدافها بمدى كفاءة وفعالية وضع الخطط وتمويلها، وتنفيذها، ومتابعة تنفيذ البرامج والمشروعات من قبل جميع المجالس، والوزارات والهيئات، والمؤسسات والمصالح الحكومية، المختلفة والتعاون والتنسيق فيما بينها.

نظام التخطيط والميزانية والمتابعة:ـ

إن نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية، يعتمد على المزج بين المركزية واللامركزية في عملياته، فبينما تقوم وزارة التخطيط بإعداد الاستراتيجيات، والأهداف العامة، والمحدد لخطة التنمية، تعمل كل وزارة ومصلحة حكومية، بتحديد أهدافها العامة، والمحددة لها لتكون منسجمة مع الأهداف العامة والمحددة، لخطة التنمية للملكة، ووفقا لسياسة التنمية التى يصدرها مجلس الوزراء، للربط بين خطط و برامج ومشروعات مختلف القطاعات، ثم تقوم وزارة التخطيط بالتنسيق بين الأجزاء المختلفة للخطة، عن طريق إزالة التناقض والازدواج، بين الأهداف المختلفة في الخطة وتمر عمليات الخطة بثلاث مراحل رئيسية هي:ـ

(١) مرحلة العمليات السابقة لإعداد الخطة وهي تحديد الاستراتيجية، واقرار السياسة

العامة للتنمية.

(٢) مرحلة إعداد الخطة ثم اعتمادها.

(٣) مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها، وفقا لنظام المتابعة المعتمد، وسنتناول هذه المراحل الثلاث بشيء من الإيجاز.

المرحلة الاولى ــ الخطوات التحضيرية السابقة لإعداد الخطة:ــ

تقوم السلطة السياسية العليا ــ جلالة الملك ومجلس الوزراء ــ بتحديد السياسات، والإطارات العامة للخطة، والاختيار بين الاستراتيجيات المقترحة، عادة من قبل وزارة التخطيط التي تقوم بإعداد تقرير، ووضع تصور للوضع الراهن، وما ينتظر أن يحدث في المستقبل القريب والبعيد، و بعد اعتماد الاستراتيجية تعد وزارة التخطيط دليلا لوضع الخطة، وتعقد الندوات لشرح خطوات وضع الخطة.

وقد قامت الدولة عند بدء التحضير لخطة التنمية الثالثة، باتخاذ خطوة جديدة، وذلك بتشكيل لجنة للاستراتيجية من ١٤ خبيرا سعوديا، برئاسة معالي وزير التخطيط، أعدت الأهداف الاستراتيجية للخطة الثالثة، ثم قدمت إلى لجنة وزارية لدراستها وأخذ ملاحظات الوزراء عليها، و بعد ذلك أقرت من مجلس الوزراء، و بتشكيل هذه اللجنة الوطنية تكون الدولة، قد وسعت مجال المشاركة، لتلافي السلبيات التي حدثت في الخطط السابقة.(*).

المرحلة الثانية ــ اعداد الخطة واعتمادها:ــ

تمر مرحلة إعداد الخطة واعتمادها، بخطوات وعمليات عديدة أهمها:ــ

(١) إعداد الهيكل العام للخطة من قبل وزارة التخطيط بناء على ما يردها من الوزارات.

لمزيد من الايضاح حول هذا الموضوع

* أنظر حديث معالي وزير التخطيط المنشور في مجلة المبتعث العدد العاشر ربيع ثاني ١٤٠١هـ ص ١٥ ــ ص ٢٣ تصدر من المكتب التعليمي السعودي بأمريكا.

(٢) مشاركة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة في وضع خطط القطاعات ومناقشتها مع وزارة التخطيط.

(٣) التنسيق بين وزارة التخطيط والوزارات المختلفة، لتوحيد الخطة ورفعها لمقام مجلس الوزراء.

(٤) اعتماد الخطة من قبل مجلس الوزراء بعد مناقشتها، ثم تبليغها للتنفيذ، و يكون اعتمادها عادة مع بداية السنة المالية الجديدة التالية لنهاية الخطة السابقة.

المرحلة الثالثة ــ تنفيذ الخطة ومتابعة تنفيذها:ــ

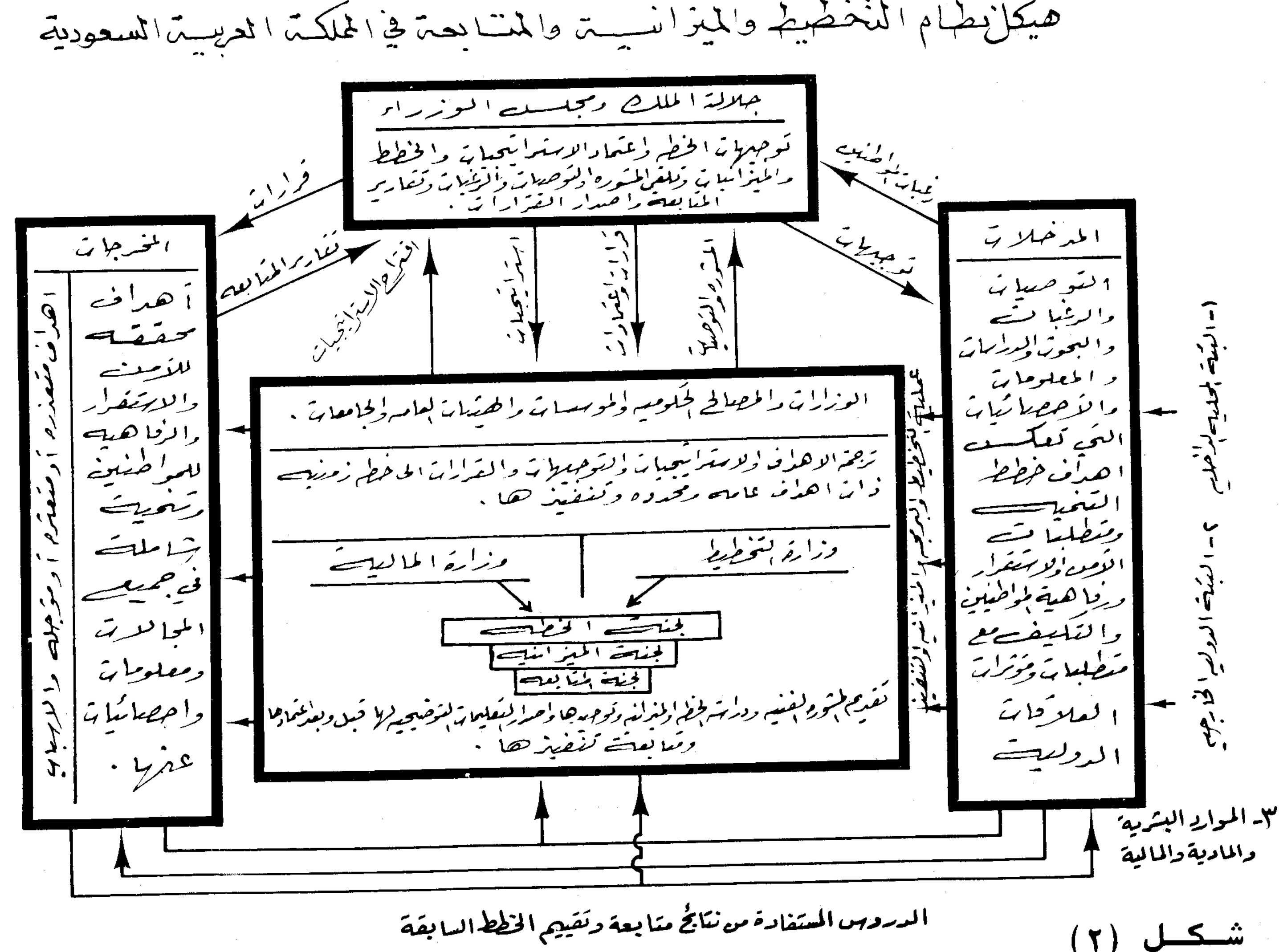
يتم تنفيذ الخطة من قبل القطاعات بالوزارات والمصالح الحكومية، وتعتمد المبالغ اللازمة لها سنويا مع الميزانية، وتتم متابعتها من قبل وحدات المتابعة بالوزارات وإدارة المتابعة بوزارة التخطيط، وتعرض تقارير المتابعة على اللجنة الوزارية للمتابعة، وترفع النتائج لمجلس الوزراء.

و بصفة عامة فإن عمليات إعداد الخطة ومتابعة تنفيذها، يظهر لنا من خلال الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي لمراحل إعداد الخطة والمراحل التي تمر بها عمليات تنفيذ الخطة على مستوى الدولة، و يبدو في ذلك العلاقة التنسيقية بين وزارة التخطيط، ووزارة المالية، والوزارات والمصالح الحكومية الأخرى.

و يتضح نظام التخطيط والميزانية والمتابعة وعلاقة الجهات المختصة ودور كل منهما في النظام من الشكلين التاليين:ــ

(شكل (٢) ص ٥٠) و يشتمل على نظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية، والذي يبدأ بتوجيهات الخطة، واعتماد الاستراتيجيات، والخطط والميزانيات، وتلقي المشورة والتوصيات، وتقارير المتابعة، وإصدار القرارات من قبل جلالة الملك ومجلس الوزراء.

هيكل نظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية



شكل (٢)

ومدخلات النظام هي التوصيات والرغبات للمواطنين، والبحوث، والدراسات من قبل المختصين بناء على المعلومات والإحصائيات التي تعكس أهداف خطط التنمية، ومتطلبات الأمن والاستقرار، ورفاهية المواطنين، والتكيف مع متطلبات، ومؤثرات البيئات المحلية والدولية.

ثم تتم عملية التخطيط والبرمجة والميزانية والتنفيذ لها، ومتابعتها، وذلك بان تقوم الوزارات والمصالح الحكومية، والمؤسسات العامة، والجامعات بترجمة الأهداف والاستراتيجيات، والقرارات إلى خطة زمنية، ذات أهداف عامة ومحددة والإشراف على تنفيذها.

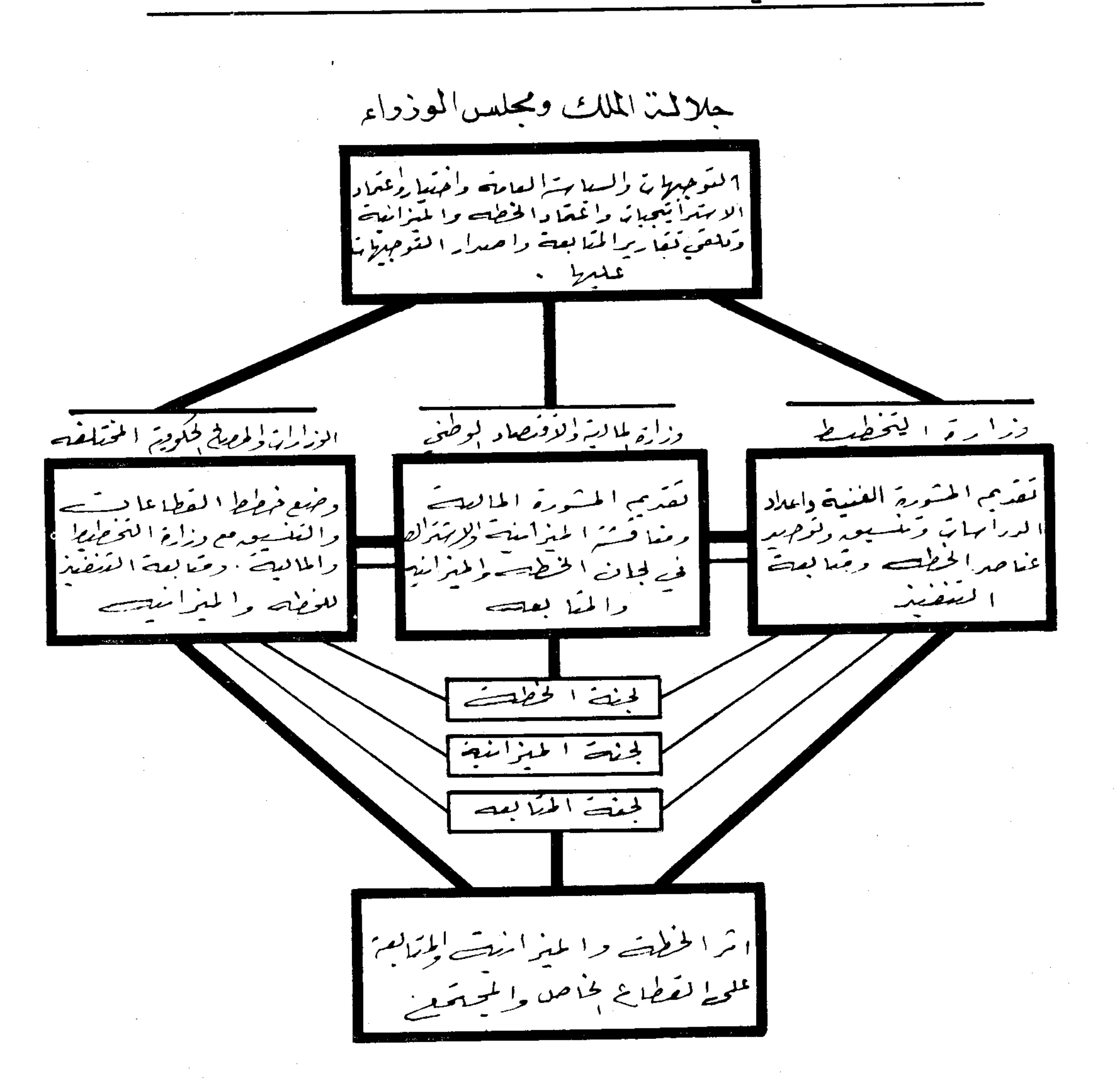
كما تقوم كل من وزارتي التخطيط والمالية، بتقديم المشورة الفنية للوزارات والمصالح الحكومية ودراسة الخطة والميزانية وتوحيدها واصدار التعليمات التوضيحية لها قبل و بعد اعتمادها مع متابعة تنفيذها من خلال لجان الخطة، والميزانية، والمتابعة، التي تشترك فيها الوزارتان مع الوزارة أو الجهة الحكومية المعنية.

ويمثل جانب المخرجات لنظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة، الأهداف المحققة التي تمثل تحقيق الأمن الوطني والاستقرار والرفاهية للمواطنين، وتنمية شاملة في المجالات الدينية والاجتماعية والاقتصادية، والعمرانية، والصناعية، والزراعية، وجميع المجالات الأخرى و يتبع ذلك توفر قاعدة من المعلومات والإحصاءات التي تفيد التخطيط والميزانيات التي تحت التنفيذ أو المؤجلة مع إيضاح الأسباب والتوصيات من خلال مردودات النظام، التي تشتمل على الدروس المستفادة والعواقب الحميدة، أو المخانق أو العوائق الحميدة، والصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطط.

أما الشكل (٣) (ص ٥٢)

فيمثل الهيكل التنظيمي : المراحل الرئيسية لإعداد الخطة، والميزانية، والمتابعة ودور كل من السلطة العليا ــ جلالة الملك، ومجلس الوزراء ــ ودور وزارتي التخطيط والمالية

الهيكل التنظيمي لمراحل اعداد الخطة والميزانية والمتابعة



شكل (٣)

ودور الوزارات والمصالح الحكومية، ولجان الخطة، والميزانية، والمتابعة، وأثرها على القطاع الخاص والمجتمع.

تطور الهيكل التنظيمي لنظام التخطيط والميزانية والمتابعة:ـ

يقوم بعمليات إعداد الخطة وإدارتها ومتابعة تنفيذها في المملكة العربية السعودية أجهزة مخصة للتخطيط والميزانية، والمتابعة من إطار تنظيمي، وقانوني متطور ومن خلال قرارات مجلس الوزراء المنظم لأعمال التخطيط والميزانية، والمتابعة ويمكنه إدراك ومعرفة التطور التاريخي لسياسة التنمية والإطار التنظيمي والقانوني لتلك الاجهزة.

لقد مرت هذه الأجهزة بتكوين لجنة التنمية الاقتصادية، التي شكلت سنة ١٣٧٦هـ تلاها تشكيل مجلس التخطيط الأعلى المشكل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٥٠ لسنة ١٣٨١هـ، أعقبها تشكيل الهيئة المركزية للتخطيط بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٤٣٠ وتاريخ ١١/ ١٢/ ١٣٨٤هـ والمرسوم الملكي رقم م/ ١٩ وتاريخ ١٧/ ٩/ ١٣٨٤هـ. وبموجب الفقرة (د) من المادة (٥) من قرار مجلس الوزراء المشار إليه، على أن ينشأ في كل وزارة ودائرة مستقلة جهاز للتخطيط خاص بها.

والغرض من إنشاء هذه الأجهزة، هو التشاور، والتنسيق مع الهيئة المركزية للتخطيط آنذاك فيما يتعلق بشؤون التخطيط. ثم تحولت الهيئة المركزية إلى وزارة التخطيط بالأمر الملكي رقم ١/ ٢٢٦ وتاريخ ٨/ ١٠/ ١٣٩٥هـ وتتعاون وحدات وإدارات التخطيط في الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة مع وزارة التخطيط في جميع مراحل إعداد الخطة ومتابعة تنفيذها.

و بصدور قرار مجلس الوزراء رقم ٦٦٣ وتاريخ ٤/ ٥/ ١٣٨٩هـ بخصوص الخطوط العريضة لخطة التنمية الأولى ظهرت واتضحت سياسة التنمية في المملكة، كما نصت عليها المادة الأولى منه، بأنها تستهدف الحفاظ على القيم الدينية، والأخلاقية، وزيادة

الرفاهية، ورفع مستوى المعيشة، لشعب المملكة العربية السعودية، مع الحفاظ على الأمن الوطني والاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي وذلك بالعمل على تحقيق أهداف التنمية العامة.(٧).

وبعد صدور هذه السياسة أصبحت خطط التنمية اللاحقة، تلتزم بها وتسير في إطارها، وذلك بإعادة تكرارها في قرار إعداد الخطة واعتمادها. ثم تلا ذلك صدور قرار مجلس الوزراء رقم ٣٩٩ وتاريخ ١٠/ ٥/ ١٣٩٢هـ والذي نصت المادة الخامسة منه، على أن ينشأ في الهيئة المركزية للتخطيط جهاز متخصص لملاحقة تنفيذ المشروعات منذ اعتمادها في الميزانية، وعلى الهيئة المركزية للتخطيط أن تحدد الجهات التي لا بد لها أن تنشيء أجهزة تابعة للوزير، وتكون أجهزة المتابعة المنشأة في الوزارات هي حلقة الاتصال بين الوزارات والمصالح، الحكومية، وبين الهيئة المركزية للتخطيط فيما يخص متابعة تنفيذ المشروعات، ولكن لم يتم انشاء جهاز للمتابعة، إلا بعد تشكيل وزارة التخطيط باسم إدارة المتابعة، كما لم يتم تشكيل وحدات المتابعة في الوزارات، إلا بعد صدور نظام المتابعة الذي سيأتي ذكره، وحتى بعد صدور النظام لا زالت بعض الوزارات لم تشكل وحدات للمتابعة.

ثم تبع ذلك صدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٤٦٤ وتاريخ ٣٠/ ١١/ ١٣٩٣هـ بالموافقة على اعداد خطة التنمية الثانية على ضوء الاستراتيجية التي وافق عليها المجلس، ونص عليها في القرار وشمل القرار على ترتيبات وضع الخطة وما يجب أن تهدف اليه.

وبعد إعدادها ورفعها للمجلس صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٥٦٥ وتاريخ ١٠/ ٥/ ١٣٩٤هـ، بالموافقة على خطة التنمية الثانية، بما اشتملت عليه من أهداف وبرامج ومشروعات وحدد الإطار الزمني لها بخمس سنوات تبدأ من رجب ١٣٩٥هـ. ونصت المادة الرابعة من ذلك القرار على تشكيل لجنة وزارية لوضع نظام للمتابعة. صدر بعد ذلك نظام المتابعة بقرار من مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨هـ وتاريخ ٢٢/ ٨/ ١٣٩٦هـ

(٧) مجلد خطة التنمية الأولى ــ ١٣٩٠هـ وزارة التخطيط. الرياض صفحة ٢٥.

المنظم للقواعد الأساسية لمتابعة تنفيذ خطة التنمية، وحدد النظام أهداف المتابعة ومسؤوليتها وطريقة تدريب الموظفين، ونصت المادة الثالثة من القرار على التشكيل الإداري لجهاز التخطيط والميزانية والمتابعة بالوزارات، والمصالح الحكومية، تحت مسمى واحد في ادارة واحدة باسم إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة، وأعطى وزارة التخطيط ومسؤولية متابعة تنفيذ بعض المشروعات الحيوية الكبرى مباشرة، كما نص القرار على تشكيل لجنة وزارية للمتابعة التي تعدها وزارة التخطيط والوزارات التنفيذية المختلفة. (٨).

إن مناهج وأساليب وتقنينات التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة، تتأثر إلى حد بعيد بالتنظيم الإداري والإطار القانوني لأجهزة التخطيط ومن الملاحظ من الاستعراض التاريخي لتطور التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط، إنها لم تتكامل إلا بعد صدور نظام المتابعة عام ١٣٩٦هـ، ومعنى هذا انه خلال الست السنوات التي بدأ فيها التخطيط المنظم، لم تتكامل فيه تشكيلات أجهزة التخطيط ولم يتكامل فيه النظام المتوقع أن يظهر هذا الأثر، في نتائج تحليل المعلومات، للاستبيان الذي يشتمل عليه هذا البحث، كما أنه يتوقع أن هذا الاطار التنظيمي والقانوني مثالي وأن التطبيق العملي له لم يتكامل حتى بعد صدور نظام المتابعة عام ١٣٩٦هـ.

الشكل المثالي لنظام التخطيط والميزانية والمتابعة:ـ

كان التخطيط الإستراتيجي والمالي للوزارات والمصالح الحكومية، يتم بطريقة لا مركزية قبل السنة المالية ٩٠/ ٩١هـ، وبعد إحداث الهيئة المركزية للتخطيط، وإدارات ووحدات التخطيط وإعداد الخطة الخمسية الأولى للتنمية، بدأت أعمال التخطيط والإشراف على الميزانية تتم مركزيا بالتنسيق مع وزارة التخطيط ووزارة المالية والاقتصاد الوطني، وكل وزارة، وهذا الجزء يحتوي على شرح لنظام التخطيط

(٨) المصدر: لجميع القرارات والوثائق المشار اليها في هذا الفصل مركز الوثائق بمعهد الادارة العامة.

والبرمجة والميزانية، والمتابعة بالوزارات، والهيكل التنظيمي للإدارات، والوحدات، التي تتولى هذه الأعمال، ودور كل منها، ومراحل العملية الإدارية من تخطيط وميزانية، ومتابعة، كمثال لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين أجهزة التخطيط.

١/ تتم عملية التخطيط والبرمجة والتمويل للوزارات والمصالح الحكومية، بموجب مراحل وخطوات عملية منسقة، لكي تكون الخطة محققة للأهداف، والمحددة المقررة وفقا للسياسة العامة للملكة، وتقوم بعملية التخطيط والبرامج، والميزانية، والمتابعة، إلى جانب وزارة التخطيط أجهزة متخصصة لذلك وفقا للنظام المعين.
وتبدأ أول مراحل التخطيط بمرحلة جمع المعلومات، واجراء الدراسات وتحديد المتطلبات وتقوم بها الجهات المختصة في فروع كل وزارة، ومصلحة حكومية، يعاونهم في ذلك ادارة التخطيط، والميزانية، والمتابعة المركزية لكل وزارة.

٢/ تعرض الدراسات والمتطلبات على لجنة الخطة والميزانية ثم ترفع للوزير مع التوصيات اللازمة نحو الإستراتيجية والبرامج والمشروعات المقترحة على ضوء إستراتيجية الخطة العامة.

٣/ تصدر الأوامر بعد ذلك بالموافقة والتوجيهات الأولية.

٤/ تحدد الأهداف العامة لخطة كل وزارة، والأهداف المحددة لكل فرع من فروع الوزارة، ثم تنسق بواسطة إدارة التخطيط، والميزانية، والمتابعة، بالوزارة، وفرق العمل المشكلة لهذا الغرض.

٥/ توضع الخطة وفقا لبرامج معلومة، و يشمل كل برنامج عناصر ومشروعات واضحة الأهداف والتكاليف.

٦/ تقوم إدارة التخطيط والميزانية، والمتابعة بالوزارة، بالتنسيق والتعاون المستمر مع الجهات المختصة وإبلاغ التوجيهات، وتحديد الجداول الزمنية، لجميع مراحل إعداد وتحضير وإقرار ابلاغ الخطة.

٧/ توضع الخطط للفروع في خطة واحدة، شاملة للبرامج، والنشاطات والمشروعات

وتعرض على لجنة الخطة والميزانية، والوزير، ثم ترسل لوزارة التخطيط لضمها مع الخطة العامة، وبعد دراستها ترفع لمجلس الوزراء، وذلك بعد مناقشتها، وتحليلها، من قبل المختصين بوزارة التخطيط.

٨/ بعد الموافقة على الخطة، من المجلس، وجلالة الملك، تبلغ الجهات المختصة للتنفيذ.

٩/ تقوم الجهات المعنية بالتنفيذ، بتقديم تقرير ربع سنوي، عن مستوى التنفيذ للخطة والبرامج والمشروعات والميزانية.

١٠/ تعرض التقارير ربع السنوية، على لجنة الخطة، والميزانية، والمتابعة، في كل وزارة.

١١/ يقوم مديرو البرامج والمشروعات، بتقديم تقرير شفهي وتحريري، للجنة المتابعة، في أوقات محددة حسب تقدم تنفيذ المشروعات.

١٢/ تعرض تقارير، وتوصيات اللجنة، على الوزير المختص.

١٣/ تعد الميزانيات للفروع كل عام وفقا للخطة، مع المرونة اللازمة، زيادة وخفضا حسب الأحوال.

١٤/ تقوم إدارة التخطيط بأعمال السكرتارية للخطة، وتقوم وحدة الميزانية بأعمال السكرتارية للجنة الميزانية، وتقوم وحدة المتابعة بأعمال السكرتارية للجنة المتابعة، وتعد التقارير مع تحليل للمنصرف الفعلي، ونسب ومستوى التنفيذ، للخطة والبرامج والمشروعات والميزانية.

١٥/ تتم جميع العمليات السابقة، في اطار السياسة العامة للتنمية الواردة، في قرار اعتماد الخطة الأولى والثانية: قرار اعتماد الخطة الأولى، قرار مجلس الوزراء رقم ٦٩٣ وتاريخ ٤/ ٥/ ١٣٨٩هـ، ونظام المتابعة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ وتاريخ ٢٢/٨/١٣٩٦هـ.

وبايجاز فان عملية اعداد الخطة في المملكة العربية السعودية، تمر بعدة مراحل،

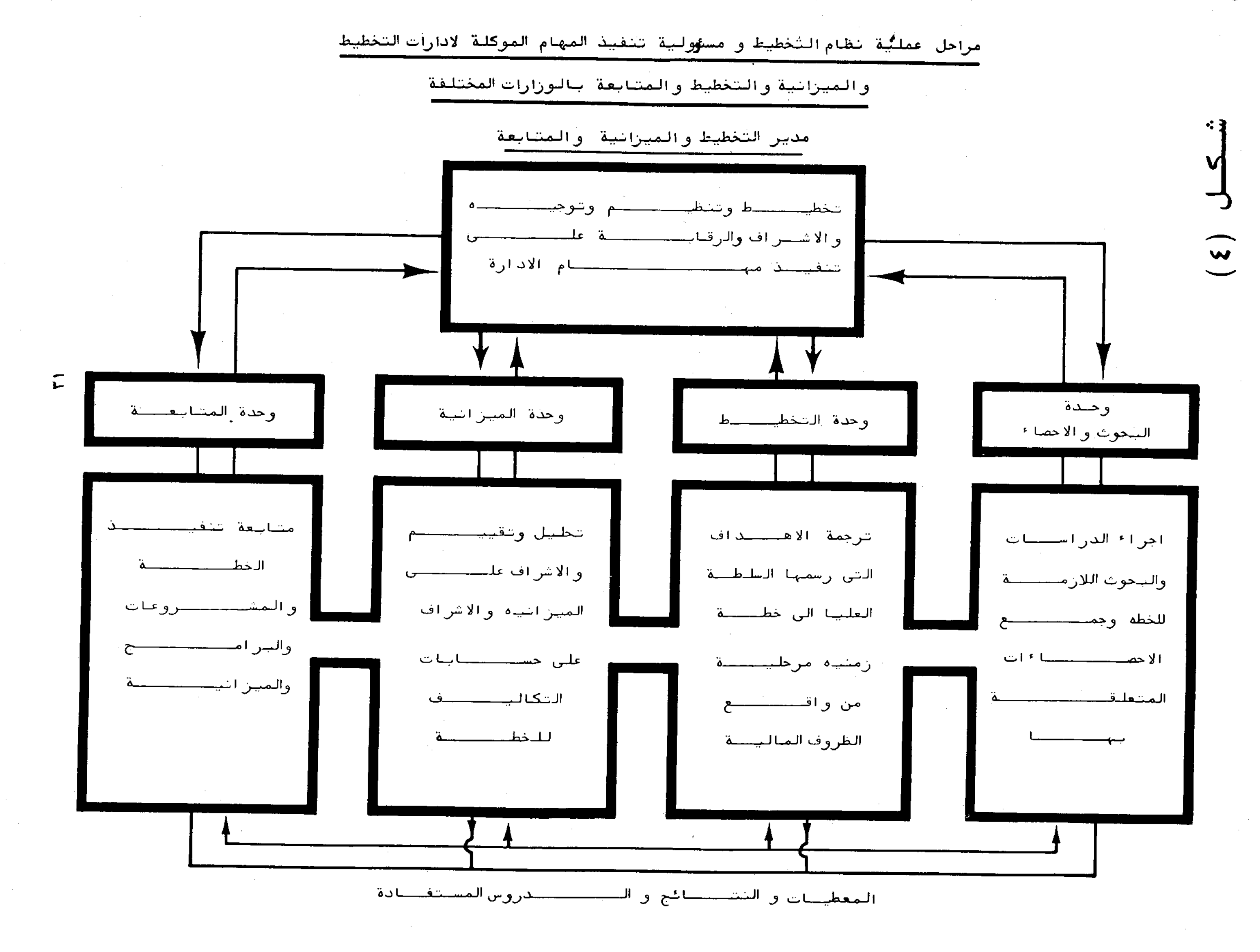
تبدأ بوضع تقرير اقتصادي، ثم وضع الأهداف والإستراتيجيات لتحقيقها، و يتلو ذلك العرض على مقام مجلس الوزراء، لإقرار السياسة العامة لوضع الخطة على ضوئها، وتقوم وزارة التخطيط بإعداد التقرير الاقتصادي واقتراح الإستراتيجيات، والبدائل، لوضع الخطة، و بعد ذلك تعد وزارة التخطيط دليلا وتعليمات الخطة، على ضوء ما يقرره مجلس الوزراء، وتعمل الوزارات والمصالح الحكومية خططها على ضوئه، بالتنسيق مع وزارة التخطيط، وعلى ضوء السياسات التعليمية، والصناعية، والزراعية والتموينية، والمالية، والدفاعية المعلنة والمقررة سلفا و يتخلل وضع الخطة ندوات تعقدها وزارة التخطيط، والوزارات المعنية ثم تتم مناقشة الخطة من قبل لجنة الخطة والمكونة من الوزير المختص ووزيري التخطيط، والمالية، والاقتصاد الوطني، ومن ثم ترفع الخطة لمجلس الوزراء لمناقشتها، ثم إقرارها، وتعلن في جلسة يرأسها جلالة الملك ثم تبلغ للتنفيذ، و يتلو ذلك مرحلة المتابعة، وتقوم ادارة التخطيط والميزانية والمتابعة في الوزارات والمصالح الحكومية، بدور فعال في اعداد الخطة والميزانية ومتابعة تنفيذها، وتعتمد الخطة عند وضعها، على البحوث والدراسات، والإحصاء، وتتضح الصورة التي يتم بها التعاون بين وحدات البحوث والإحصاء، والتخطيط والميزانية، والمتابعة، على النحو المبين في الهيكل التالي (شكل (٤) ص ٥٩)

أهداف وحجم خطتي التنمية الأولى والثانية:

أولا: الأهداف العامة لخطة التنمية الأولى :

الأهداف العامة التي أوجزها مجلس الوزراء في المادة (أولا) من قراره رقم ٦٩٣ وتاريخ ٤ ـ ٥/ ٧/ ١٣٨٩هـ وتنص على الحفاظ على القيم الدينية، والأخلاقية، وزيادة الرفاهية، ورفع مستوى المعيشة، لشعب المملكة العربية السعودية، مع الحفاظ على الأمن والاستقرار، الاقتصادي، والاجتماعي، وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف العامة التالية:(٩).

مراحل عملية نظام التخطيط و مسؤولية تنفيذ المهام الموكلة لادارات التخطيط والميزانية والتخطيط والمتابعة بالوزارات المختلفة



شكل (٤)

١/ زيادة معدل نمو الإنتاج المحلي الاجمالي.

٢/ تطوير الموارد البشرية لتتمكن عناصر المجتمع المختلفة من زيادة مساهمتها الإنتاجية وتمكينها من المشاركة الكاملة في عملية التنمية.

٣/ تنويع مصادر الدخل الوطني، وتخفيف الاعتماد على البترول، عن طريق زيادة مساهمة القطاعات الإنتاجية الأخرى في الإنتاج المحلي الإجمالي.

« بيان ١ »

ملخص الاعتمادات المالية لخطة التنمية الأولى (بملايين الريالات) (٩)

	نفقات متكررة	مشاريع	المجموع	
			المبلغ	النسبة المئوية
الادارة العامة	٦٧٩٤,٦	٩٢٢,٨	٧٧١٧,٤	١٨,٦
الدفاع	٣٩٨٠,٠	٥٥٧٥,٠	٩٥٥٥,٠	٢٣,١
التعليم والتدريب المهني والشئون الثقافية	٦١٥٠,٢	١٢٢٧,٥	٧٣٧٧,٧	١٧,٨
الصحة والشئون الاجتماعية	١٦١٢,٩	٣٠٨,٢	١٩٢١,١	٤,٧
المرافق العامة وتطوير المدن	١٢٤٦,٩	٣٣٢٥,٤	٤٥٧٢,٣	١١,١
النقل والمواصلات	١٧٦٧,٣	٥٧١٩,٢	٧٤٧٦,٥	١٨,١
الزراعة	٩٧٣,٨	٤٩٣,٩	١٤٦٧,٧	٣,٦
التجارة والخدمات	٨٣,٥	٤٣,٨	١٢٧,٣	٠,٣
الصناعة	٣٢١,٨	٧٧٦,٧	١٠٩٨,٥	٢,٧
المجموع	٢٢٩٣١,٠	١٨٣٨٢,٥	٤١٣١٣,٥	١٠٠,٠

(٩) المصدر : خطة التنمية الأولى ـــ ١٣٩٠هـ وزارة التخطيط. الرياض صفحة ٢٥.

ثانيا : الأهداف العامة لخطة التنمية الثانية : (١٠)

التخطيط يعني (فيما يعنيه) الاستخدام الفعال، المنتج للموارد المتاحة لبلدنا، وفقاً لأولويات معينة تحدد على أساس مدروس، لتحقيق أهداف تقتضيها المصلحة الوطنية العامة.

ولما كانت الأهداف العامة، تستند إلى نوعية القيم التاريخية، والأخلاقية والسياسية التي يسير على هديها أي بلد فإن خطة التنمية، تعكس في جوهرها بالضرورة المبادىء والقيم لذلك البلد. وتعكس الأهداف التالية، للمبادىء التي تسترشد المملكة بها في مسيرتها المتوازنة نحو التنمية.

- الحفاظ على القيم الدينية، والأخلاقية والإسلامية.
- تعزيز الدفاع عن المملكة واستمرار ترسيخ، الأمن الداخلي فيها.
- تحقيق (والحفاظ على) معدل مرتفع للنمو الاقتصادي عن طريق تنمية الموارد الاقتصادية والحصول على أقصى قدر من إيرادات الزيت خلال أطول فترة ممكنة، مع الحفاظ على الموارد القابلة للنضوب.
- تخفيف اعتماد اقتصاد المملكة على صادراتها من الزيت الخام، عن طريق توسيع القاعدة الاقتصادية للمملكة.
- تنمية القوى البشرية، عن طريق التوسع في التعليم والتدريب ورفع المستوى الصحي.
- زيادة الرفاهية لجميع فئات المجتمع، ودعم الاستقرار الاجتماعي في مواجهة التغيرات السريعة.
- بناء التجهيزات الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة المحددة أعلاه.

---

(١٠) المصدر : خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ ــ ١٤٠٠هـ وزارة التخطيط ــ الرياض صفحة ٢٨.

بيان رقم (٢)

مقارنة بين اجمالي المتطلبات المالية لخطتي التنمية الأولى والثانية(١١)

(بملايين الريالات)

	الخطة الأولي		الخطة الثانية		نسبة الخطة
	المبلغ	النسبة المئوية	المبلغ	النسبة المئوية	الثانيةللاولى
تنمية الموارد الاقتصادية	٦٠٣٣,٣	١٠,٧	٩٢١٣٥,٠	١٨,٥	١٥,٣
ـــــ البشرية	١٠١٩٨,٧	١٨,١	٨٠١٢٣,٩	١٦,١	٧,٩
التنمية الاجتماعية	٣٤٤٣,٠	٤,٤	٣٢٢١٨,٨	٦,٧	١٣,٦
انشاء التجهيزات الأساسية الفيزيقية	١٤٠٨٦,٨	٢٥,١	١١٢٩٤٤,٦	٢٢,٧	٨,٠
المجموع الفرعي للتنمية	٣٢٧٦١,٨	٥٨,٣	٣١٨٤١٦,٣	٦٣,٩	٩,٧
الإدارة	١٠٤٦٦,٥	١٨,٦	٣٨١٧٩,٢	٧,٧	٣,٧
الدفاع	١٢٩٩٤,٧	٢٣,١	٧٨١٥٦,٥	١٥,٧	٦,٠
المساعدات الخارجية واعتمادات الطوارىء واعانات الأغذية والاحتياطي العام			٦٣٤٧٨,٢	١٢,٧	
المجموع الفرعي	٢٣٤٦١,٢	٤١,٧	١٧٩٨١٣,٩	٣٦,١	٧,٧
المجموع الكلي	٥٦٢٢٣	١٠٠	٤٩٨٢٣٠,٢	١٠٠	٨,٩

(١١) المصدر : خطة التنمية الثانية ١٣٩٥هـ وزارة التخطيط الرياض (جدول رقم ٨ ــ ١) صفحة ٧٥٨.

ملاحظات :

(١) تم تعديل مبالغ خطة التنمية الأولى طبقا لأسعار ١٣٩٤/ ١٣٩٥هـ (كما استخدمت في تقديرات خطة التنمية الثانية بصفة عامة. فيما عدا بعض التقديرات طويلة المدى التي تضمنت عوامل تضخمية).

(٢) العمود الأخير في الجدول أعلاه يمثل نسبة نمو اعتمادات الخطة الثانية عن اعتماد الخطة الأولى.

منهج حسابات الدخل القومي للملكة العربية السعودية (١٢):ـــ

لقد أعطت مصلحة الإحصاء العامة في نشرتها بعنوان حسابات الدخل القومي للمملكة العربية السعودية ٨٦/١٣٨٧هـ ٩١/ ١٣٩٢هـ، وصفا مختصرا للأسباب التي اتبعتها المصلحة في إعداد حسابات الدخل القومي للمملكة، وهي التي تم إعدادها في شهر يوليو عام ١٩٧٣م والأسلوب يبنى عادة على أساس نظام الحسابات القومية الدولي للأمم المتحدة ١٩٦٨م، ولكن هناك بعض الانحراف عن متطلبات نظام الدخل القومي، بسبب نقص في البيانات الأساسية.

وهذه الدراسة لا تقدم، أو تدعي بأنها تقدم مراجعة كاملة لحسابات الدخل القومي للمملكة العربية السعودية، ومن الممكن أيضا أن يكون المنهج الذي استعملته مصلحة الإحصاءات العامة، قد طرأت عليه بعض التحسينات الى حد ما، ولكن التوضيح الذي تقدمه في الجزء، يشير إلى الحاجة الى تحسين السلسلة الأساسية، حتى يتم إدخال الموضوعية، في تقدير القدرة الانتاجية للأمة.

---

(١٢) استند في اعداد هذا الجزء من الدراسة على المرجعين التاليين:ـــ

ـــ كتاب «نظام الدخل القومي» دراسات في مناهج السلطة أف رقم ٢ الطبعة (٣)١٩٦٨ هيئة الأمم المتحدة نيو يورك صفحة ٨٧ ـــ ٨٩.

ـــ حسابات الدخل القومي للمملكة العربية السعودية ٨٦/ ٨٧ ـــ ٩١/ ١٣٩٢هـ مصلحة الاحصاءات العامة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني جماد الثاني ١٣٩٣هـ صفحة (١٠ ـــ ٣١).

وبعد توفر نتائج تعداد السكان والمساكن ١٣٩٤هـ، والإحصاء الزراعي، وعدد آخر من الأبحاث الاجتماعية، الاقتصادية، بما في ذلك بحوث عن المؤسسات، تمت في السنتين الأخيرتين فمن المتوقع أن تقديرات الناتج المحلي الإجمالي، وتقديرات الاستهلاك الوسيط، وأجور عمال وموظفي الحكومة والقطاع الخاص.. الخ سوف تمر بتنقيحات كبيرة، وعلى أي حال فلا تزال هناك ثغرات كبيرة في البيانات الأساسية، ومثل هذه الثغرات يتم إنجازها حاليا، باستعمال طرق أولية وجاهزة، مثل النسبة التقديرية، ومعدلات النمو العشوائية «وتسمى أحيانا مؤشرات»، وأغلب الأرقام هذه، هي أرقام بسيطة ليس لها وزن، وهي تختلف عن متطلبات نظام الحسابات القومية الدولي المنقح، كما ذكر في الأقسام (٤ ــ ٤٤) الى (٤ ــ ٤٧) ومن المستحسن أن تقوم لجنة من الخبراء من المنظمات المحلية والأجنبية، بما في ذلك منظمة الأمم المتحدة بمراجعة حسابات الدخل القومي الحالية للمملكة العربية السعودية.

تصنيف المنتجين :ــ

يفرق نظام الحسابات الدولي بين أربعة أنواع من المنتجين هي:

١/ الصناعات.

٢/ منتجو الخدمات الحكومية.

٣/ منتجو الخدمات الخاصة غير الهادفة للربح والتي تخدم الأسر.

٤/ الخدمات المنزلية للأسر أما في تقديرات مصلحة الإحصاء العامة فقد تم تصنيف المنتجين الى فئتين: (١) الصناعات والمنتجون الآخرون (٢) منتجو خدمات حكومية.

ولم يتضح من أسلوب مصلحة الإحصاءات العامة ما إذا كانت الخدمات المنزلية، للأسر مشمولة في المجموعة الأولى، أو انها أهملت لعدم توفر البيانات، وفيما يتعلق بالخدم السعوديين الذين يعملون في المنازل فإنه من الممكن أن تكون بعض

البيانات، قد جمعت بواسطة الاحصاء الرسمي للسكان في عام ١٣٩٤هـ وبالنسبة إلى تعويض الموظفين فربما أمكن الحصول على نتائج مسح الأجور من وزارة العمل.
فإذا تمت تغطية هذا النوع من أنواع المنتجين تغطية تامة، فهذا بلا شك سوف يملأ حقولاً هامة في البيانات، ويحسن تقديرات الناتج المحلي الإجمالي إلى هذا المدى.

الزراعة والغابات وصيد الأسماك :ـ

الإنتاج الإجمالي والاستهلاك الوسيط :ـ

يقول تقرير مصلحة الإحصاءات العامة، بأن التقديرات السابقة للإنتاج الإجمالي والاستهلاك الوسيط، بخصوص المحاصيل الحقلية، والخضروات، والفواكه، وتربية الحيوانات، بنيت على نتائج الدراسة الزراعية لعام ١٣٨٤هـ .

لتقويم الإنتاج الإجمالي للمحاصيل الحقلية، والخضروات، والفواكه، وغيرها، فالبيانات المطلوبة هي مساحة الأرض. ومعدلات الإنتاج، وأسعار المحاصيل (أسعار المزارع). فمنذ الابتداء بالخطة الخمسية الأولى، أصبحت هناك زيادة في مساحة الفدادين المزروعة، بالمحاصيل، والخضروات والفواكه، وعلى نحو مشابه لهذا بمعدلات الإنتاج، ارتفعت نتيجة لتحسين الدور، والأسمدة، وتوفير مياه الري ولوجود وسائل أفضل للري، ووسائل أفضل للحرث، وإزالة الحشائش الضارة، والاستعمال الأكثر للتراكتورات والآلات المطورة الأخرى، وقد ازدادت كذلك أسعار المزارع الى حد كبير جدا.

وبالنظر الى التغيرات المذكورة فلا بد أن الإنتاج الإجمالي في القطاع الزراعي قد عكس قدرة إنتاجية أكبر بكثير للبلاد، ولكن حيث أن البيانات الحديثة لا تستعمل فإن الإنتاج لا يزال منخفضا. وحسب نشرة مصلحة الإحصاءات العامة، فإن التقديرات الحالية، مبينة على «طرق أولية وجاهزة»، وحيث ان هذا هو القطاع الأساسي للتنمية، فهناك حاجة لجهود أكبر كثيرا، لجميع البيانات في أوجه متعددة من

الزراعة، مثل تجاوب أخذ عينات، من المحاصيل لوضع تقديرات موضوعية عن معدلات الإنتاج، ودراسة أسعار المحاصيل (أسعار المزارع).

والأرقام المتعلقة بالمساحات المزروعة، بالمحاصيل، والفواكه، والخضروات، يتم جمعها كإنتاج فرعي للإدارة في البلاد الأخرى، و يفترض أن يقوم موظفو الحقول في وزارة الزراعة، بتقدير التغيرات السنوية، في مساحة الأرض المزروعة تقديرا جيدا، وكذلك يجب أن تجري دراسة للضروريات الأولية (المياه والبذور والأسمدة.. الخ) وغيرها من مقومات الاستهلاك الوسيط في فترات دورية أكثر.

وحسب تقدير مصلحة الإحصاءات العامة فإن البيانات الجزئية الخاصة بأجور عمال وموظفي الحكومة والقطاع الخاص، من العاملين في المزارع.. الخ كانت تتعلق بالمحاصيل الحقلية، والخضروات، والفواكه، ولكن لم تتوفر بيانات عن تعويضات الموظفين الذين يعملون في تربية المواشي، وصيد الأسماك، فمصلحة الإحصاءات العامة افترضت أن البيانات المتوفرة، عن بعض المناطق تنطبق على بقية المناطق، في البلد، وافترضت أنه في تربية المواشي، وصيد الأسماك، كان معدل تعويض الموظفين بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي، هو نفس معدل موظفي المحاصيل الحقلية، و يستحسن أن يتم اختيار هذه الافتراضات، التي وضعتها المصلحة، اختيارا ميدانيا حتى يمكن تحسين تقديرات الناتج المحلي الإجمالي.

الصناعات الأساسية (عدا صناعة تكرير البترول): —

هذا القطاع ضروري للتصنيع في المملكة، وآخر تقدير الناتج المحلي الإجمالي في هذا القطاع مبني على نتائج حصر المؤسسات الذي تقوم المصلحة به باستمرار منذ عام ١٣٩١هـ ومثل القطاعات الأخرى فهناك بعض الثغرات في البيانات، فبالإضافة إلى نقص البيانات حول ذبح المواشي، وتصنيع الخبز، فإن الصناعات الصغيرة، في المدن، والمناطق الريفية، وموارد المياه، لم تتم تغطيتها على نحو كاف، وفيما يلي بعض

منتجات هذه الصناعات الصغيرة: بيوت الشعر (الخيام)، وصناعة الجلود (الملابس وغيرها)، المنتجات الحيوانية (الزبدة والسمن واللبن والقشطة)، تعبئة التمور، صناعة الأسلحة (مثل السيوف والرماح والخناجر)، منتجات الخوص ــ سعف النخيل ــ وغيرها.

ولقد استعملت مصلحة الإحصاءات العامة (رقما اسميا) بلغ ٢٠ مليون ريال، كإنتاج إجمالي في صناعات أخرى في المناطق الريفية، في عام ٨٨/ ١٣٨٩هـ، وتحسب الأرقام في السنوات التالية، باستعمال الافتراض، أن الإنتاج الإجمالي، ازداد بمعدل سنوي بلغ (٥٪)، وتستعمل المعدلات التقديرية لتقويم الاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين، ومن المستحسن أن تجري دراسة المعدلات التقديرية لتقويم الاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين، ومن المستحسن أن تجري دراسة شاملة للصناعات الصغيرة، لملء الثغرات الموجودة في المعلومات عن هذا القطاع.

ولقد استعملت مصلحة الإحصاءات العامة (رقما اسميا) بلغ ٢٠ مليون ريال، كإنتاج إجمالي في صناعات أخرى في المناطق الريفية، في عام ٨٨/ ١٣٨٩هـ، وتحسب الأرقام في السنوات التالية، باستعمال الافتراض، أن الإنتاج الإجمالي، ازداد بمعدل سنوي بلغ (٥٪)، وتستعمل المعدلات التقديرية لتقييم الاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين، ومن المستحسن أن تجرى دراسة شاملة للصناعات الصغيرة، لملء الثغرات الموجودة في المعلومات عن هذا القطاع.

الانشـــاء :ــ

ب/ القطاع الخاص :ــ

إنشاء المباني السكنية :ــ

في بيان المنهج (الأسلوب)، بينت المصلحة أن الناتج المحلي الإجمالي، في هذا القطاع، كان مقدرا كما يلي «تم استخراج قيمة إنشاء المساكن بواسطة ضرب الأعداد المقدرة لمختلف أنواع المساكن المبنية، في مقدار تكلفة كل مسكن، وقد عدد المساكن

المبينة، على أساس الطلب على المساكن، من قبل السكان الأجانب والسعوديين، في المدن، أما السعوديون الذين يسكنون في البادية فقد استعملت في تقدير هذا الطلب، وقدرت تكلفة الانشاء على أسس فرضية.

يلاحظ أن تقديرات الناتج المحلي الإجمالي، مبنية على التخمينات، ولا تزال هناك حاجة الى أساس ثابت حول المعايير الموضوعية، فبعض الدول تجري دراسات للإنشاءات الجديدة، في المدن وبعضها تأخذ الكثير من المعلومات المفيدة، من إحصاءات السكان، والدراسات الاجتماعية ـ الاقتصادية، ومن الأفضل أن يتم تحسين تقديرات الناتج المحلي الإجمالي في هذا القطاع بواسطة إدخال ارقام جديدة.

تجارة الجملة والمفرق، المطاعم والفنادق:ـ

قامت مصلحة الإحصاء العامة بتقدير الإنتاج الإجمالي، والاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين في هذا القطاع كما يلي:ـ

١/ التجارة في المدن الكبيرة :ـ

وقد أخذت أرقام الإنتاج الإجمالي والاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين من حصص المؤسسات.

٢/ التجارة في المدن الصغيرة والقرى :ـ

قدر الناتج المحلي الإجمالي في هذه الحالة بمبلغ (١٠٠) مليون ريال لعام ١٣٩٠هـ وبالوصول الى هذا الرقم، تم استعمال تقدير للتجارة في المدن الصغيرة، والقرى بلغ، (١٢٥) مليون ريال، وشمل التقدير السابق ليكون بمثابة الموجه.

٣/ النشاطات التجارية التي ليس لها مكان ثابت :ـ

قدر الناتج المحلي الإجمالي في هذا الجزء بنسبة (٦٪) من الناتج المحلي الإجمالي في المؤسسات التي شملها حصر عام ١٣٩١هـ.

٤/ الأعمال التجارية الأخرى التي لم تدخل في أماكن أخرى :ـــ

تـم شـمول تقدير عشوائي بلغ (٥٠) مليون ريال لتغطية الناتج المحلي الإجمالي في تجارة الجملة والمفرق لمنتجات البترول من بترومين وشركات الزيت.

٥/ المطاعم والفنادق في المدن الصغيرة والقرى :ـــ

قـدرت نـسـبـة الـنـاتـج المـحلي الإجمالي على نحو عشوائي، حيث ان (١٠٪) من الـنـاتـج المحلي الإجمالي في المؤسسات شملها حصر المؤسسات في (٦١) مدينة في المملكة عام ١٣٩١هـ.

ومـن الـطـريقة السابقة لإعداد تقديرات الناتج المحلي الإجمالي بواسطة مصلحة الإحـصـاءات الـعامة، يلاحظ أنه تم اتباع طريقة غير دقيقة، في تحديد القدرة الإنتاجية للبـلـد في تجـارة الجملة والمفرق والمطاعم والفنادق، و يستحسن أن يتم اجراء دراسات مناسبة، مثل دراسة الهوامش التجارية ودراسات خاصة لتحسين نوعية تقديرات الناتج المحلي الإجمالي في هذا القطاع.

اعداد الميزانية العامة للدولة كبرنامج عملي لتنفيذ برامج ومشروعات خطة التنمية.

تـعـتـبـر المـيزانية العامة البرنامج العملي والخطة المالية للدولة، وأداتها في تنفيذ خطة التنمية في المملكة، وتنفيذ السياسة المالية، والاقتصادية، لتحقيق التوازن، حسبما تمـلـيـه الأولوية والظروف المالية بين احتياجات أوجه الإنفاق المختلفة وتوزيع وتوقيت الـتمويل بما يتفق مع حاجات الاستثمار والاستهلاك البديلة أي بما يتفق مع المتطلبات المـخـتلفة على موارد الميزانية المحدودة وذلك في شكل برنامج عملي ومحدد يكفل التوصل الى أهـداف المـيـزانـيـة الـعـامـة وهي تحقيق التوظيف، وتحقيق مستوى عال للاستثمار

والمحافظة على الاستقرار و يتجنب كل من حالتي التضخم والإنكماش وحصيلة هذه الأهداف هي زيادة الإنتاج المحلي و بالتالي درجة الرفاهية العامة وتساعد الميزانية العامة في تحقيق أهداف خطة التنمية كبرنامج عملي لتنفيذ برامج ومشروعات.

وقد اشتمل برنامج الإصلاح الإداري على ادخال تحسينات وضع الميزانية، منها: أن وزارة المالية والاقتصاد الوطني، ترفع تقريرا إلى مقام مجلس الوزراء، قبل اعتماد الميزانية، يتضمن وصفا تحليليا، لأوضاع الميزانية، وحجم وتوزيع وإتجاهات أنواع الإنفاق المختلفة، وقياسها على الإيرادات المتحققة، وتقدير الإيرادات المتوقعة، لإظهار أبعادها الحقيقية، مشيرة إلى ما يبدو لها من تغيرات، أو تحسين نتيجة، لهذا القياس على ضوء متطلبات خطة التنمية، وعلى هذا الأساس تقدم وزارة المالية، والاقتصاد الوطني، اقتراحاتها وتوصياتها، الى المجلس، وما تراه مناسبا، من إجراءات واتباع سياسة عامة، في وضع واعداد الميزانية التالية، و بعد تلقي توجيهات مجلس الوزراء، بشأن الميزانية القادمة، تبلغ وزارة المالية والاقتصاد الوطني تعليماتها السنوية إلى الوزارات، والمؤسسات العامة، والمصالح الحكومية المختلفة، لوضع الميزانية، و يتلو ذلك، مناقشة مشروعات الميزانية، والذي يشترك فيه موظفون من الوزارات المعنية، الى جانب مندوبين من وزارة التخطيط، وديوان الخدمة المدنية، ووزارة المالية، والإقتصاد الوطني، (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة وإدارة الميزانية العامة)، و بعدها ترفع إلى مجلس الوزراء لإقرارها، ثم تبلغ للتنفيذ.. مصحوبة بمذكرة الميزانية، التي توضح أهم التغيرات التي طرأت على الخطة، أثناء التنفيذ، زيادة ونقصا، ولكنها تكون في الغالب في الإطار العام للخطة، وعدم مطابقة مشروعات الميزانية للخطة، يرجع إلى أن الخطة تعتبر تقديرات، بينما الميزانية اعتمادات، و يتبع في وضع الميزانية التقسيمات الواردة في الخطة، على أساس قطاعات، كقطاع الزراعة، والمياه، والبترول، والتعدين، والصناعة، والتجارة، والخدمات، والإدارة العامة والأمن الداخلي، والدفاع، والتعليم، والصحة، والشؤون الاجتماعية، بما يكفل تنفيذ سياسة التنمية، وكمثال على نموذج من

سياسة التنمية، يظهر في قرار مجلس الوزراء، رقم ٦٩٣ وتاريخ ٤/ ٥/ ١٣٨٩هـ الذي وضع أول خطوط عريضة، لخطة التنمية الأولى في المملكة.

و يتم تصنيف الميزانية العامة وفقا لتصنيف قطاعات خطة التنمية، حسب التنسيق الذي يتم عادة، بين وزارة التخطيط، ووزارة المالية، والإقتصاد الوطني، في إطار اللجنة الوزارية للخطة، ولجنة الوكلاء، لمناقشة الميزانية ــ وتظهر هذه العلاقة والتصنيف المتبع، من الجزء الثاني، مقارنة لما هو متبع لدى هيئة الأمم المتحدة.

مقارنة لتصنيفات الميزانية العامة وتصنيف قطاعات التنمية لأغراض التنمية لأغراض التخطيط:

في هذا الجزء من الدراسة، تتم مقارنة، بين ثلاثة من مصادر تصنيف الميزانية العامة، باعتبارها خطة الدولة، لسنة مالية، في قطاعات وتصنيف التنمية، الى قطاعات إقتصادية، واجتماعية لأغراض التخطيط :ــ

١/ قطاعات الاقتصاد لأغراض التخطيط ــ وزارة التخطيط.. الملحق(١).

٢/ تصنيف الميزانية العامة للمملكة العربية السعودية حسب القطاعات ــ وزارة المالية والاقتصاد الوطني، (مجلد الميزانية ٩٧/ ١٣٩٨هـ ص ٢٤ ــ ٢٦.. الملحق(٢).

٣/ تصنيف الأمم المتحدة للحكومة حسب الأهداف نظام الحسابات الوطنية ــ دراسات في الوسائل السلسلة أف رقم (٢) ريف ٣ ــ ١٩٦٨ ص ٨٧ ــ ٨٩.. الملحق(٣).

إن لكل من التصنيفات المذكورة أعلاه هدفا مميزا، واستعمالا مستقلا، وتعريف وزارة التخطيط لكلمة (القطاعات)، يتعلق بكل من القطاعين: القطاع العام، والقطاع الخاص، من اقتصاد، وإن تقديرات الإنتاج المحلي الإجمالي وغيرها، من

مؤشرات الدخل القومي، أعدت حسب هذه القطاعات، وهكذا، فمن السهولة جعلها قاعدة لأهداف التخطيط، وتعريف الأهداف والمنجزات.

وتصنيف وزارة المالية والاقتصاد الوطني، وهو أول تصنيف تقوم به وزارة المالية، والاقتصاد الوطني، له هدف عملي، ومفيد جدا على نحو مباشر، فإن تصنيف أقسام الميزانية، وفروعها في «قطاعات» معروفة، من الوجهة الاقتصادية، يجعل من السهل للقارىء العادىّ فهم الحجم النسبي، والأهمية، وتكوين قطاعات التنمية الهامة والمصادر المخصصة لها.

وتصنيف الأمم المتحدة، يهتم بأهداف حسابات الدخل القومي، وهو قابل للاستعمال العام، وهو مرن وعملي، وهو مفيد كذلك لتصنيف الميزانية العامة، لدولة، تكون قائمة على تعريفات قياسية.

إن الغرض هو مقارنة المصادر الثلاثة المذكورة أعلاه، ومناقشة تغطية كل قطاع ومحتوياته، على نحو واسع لمعرفة العلاقة بين وزارة التخطيط، ووزارة المالية، والاقتصاد الوطني، من جهة ومعرفة الأسس العلمية التي تعتمدها، كل من الوزارتين مع المقارنة بما هو مقترح من قبل هيئة الأمم المتحدة حول تصنيف الميزانية.

الاقسام أو القطاعات الرئيسية في الأنظمة الثالثة

إن المصادر الثلاثة موضوع الدراسة، لديها الأقسام أو القطاعات الرئيسية التالية :

وزارة التخطيط	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	الأمم المتحدة
١/ الزراعة والغابات وصيد الأسماك والمواشي	١/ الإدارة العامة، بما فيها الشؤون الخارجية	١/ الخدمات العامة بما فيها الإدارة العامة، الشؤون الخارجية، الأمن الداخلي البحوث العامة.
٢/ البترول الخام	٢/ الدفاع الوطني	٢/ الدفاع
٣/ نشاطات تعدينية أخرى	٣/ الأمن الداخلي	٣/ التعليم
٤/ تكرير البترول	٤/ تنمية المصادر الإقتصادية	٤/ الصحة
٥/ الصناعات الأخرى	٥/ تنمية الطاقة البشرية	٥/ الأمن الإجتماعي والرفاه الإجتماعي
٦/ التشييد والبناء	٦/ تنمية التجهيزات الأساسية	٦/ الإسكان والمنافع العامة
٧/ المنافع العامة	٧/ الصحة والشئون الإجتماعية	٧/ خدمات اجتماعية أخرى
٨/ التجارة	٨/ شئون العدل	٨/ الخدمات الإقتصادية
٩/ النقل والاتصالات	٩/ البنود العامة	٨/ ١الإدارة العامة والتنظيم والبحوث
١/ الخدمات المالية		٨/ ٢الزراعة والغابات وصيد الأسماك والصيد
١/ الخدمات الشخصية والاجتماعية		٨/ ٣المعادن والصناعات والتشييد والبناء
١/ الحكومة		٨/ ٤الكهرباء والغاز والماء
		٨/ ٥الطرق
		٨/ ٦المجاري المائية في ا لداخل وفي السواحل
		٨/ ٧النقل والإتصالات الأخرى
		٨/ ٨خدمات اقتصادية اخرى
		٩/ أغراض أخرى.

نلاحظ من المقارنة الموضحة أعلاه أن الأقسام الرئيسية في المصادر الثلاثة متداخلة في الغالب، والاختلافات بينها تتألف غالبا من: (أ) التسمية. (ب) درجة التفصيل. أو نوع التوكيد المعطى حسب الغرض، من قسم، أو قطاع معين، والدور الذي يقوم به.

فعلى سبيل المثال، فإن تصنيف وزارة التخطيط للقطاعات ح ١ إلى ٧و٩ يغطيها القسمان ٨و٦ من تصنف الأمم المتحدة. وعلى نحو معاكس فإن القطاع (١٢) في تصنيف وزارة التخطيط (الحكومة يشمل أجزاء من جميع القطاعات التي يشملها تصنيف وزارة المالية تقريبا.

وهناك تقارب إلى حد ما بين تصنيف الأمم المتحدة وتصنيف وزارة المالية — فهما يتطابقان تقريبا في بعض المواضع. و يتغايران في مواضع أخرى، ونقاط التشابه هى اثنان على الاقل هما:—

(١) كلاهما يبينان الدفاع كقطاع مستقل.

(٢) ان ما تسميه الأمم المتحدة (التعليم) تطلق وزارة المالية عليه (تنمية الطاقة البشرية).

وفيما يلي نقاط الاختلاف بينهما:—

١/ يقسم تصنيف الأمم المتحدة القسم الرئيسي (الخدمات العامة) إلى أربعة أقسام فرعية هي:—

أ / الإدارة العامة.

ب/ الشؤون الخارجية.

جـ/ الأمن العام.

د / البحوث العامة.

الإدارة العامة بما فيها البحوث العامة والشؤون الخارجية — الأمن الداخلي.

٢/ تصنيف الأمم المتحدة يضع (الإسكان والمنافع العامة) في قسم مستقل، ولكن تصنيف وزارة المالية، يدمج (الإسكان والمنافع العامة)، مع الطرق، المواني، المطارات، السكك الحديدية، البريد والبرقيات.. الخ وتطلق عليها اسم (تنمية التجهيزات الأساسية). وعلى العكس فإن الأمم المتحدة تضع الطرق والمواني والمطارات.. الخ كأقسام فرعية للقسم الرئيسي (الخدمات الاقتصادية)، إن وجهة نظر وزارة المالية تقوم على أساس تفكير أحدث، عن التنمية الإقتصادية، وهى تقول بأن التجهيزات الأساسية شرط أساسي للتنمية في قطاعات أخرى، وتصنيف الأمم المتحدة يعطي نفس الأهمية لهذه الحقيقة، و يتصورون تصنيف الميزانيات، في طريقة تتوفر فيها تفاصيل، عن الإسكان، والمنافع العامة، والنقل والاتصالات، لأي ضم أو تقسيم محتمل.

٣/ إن قسم (الخدمات الاقتصادية) في تصنيف الأم المتحدة لا يشابه قطاع (تنمية المصادر الاقتصادية)، في تصنيف وزارة المالية، فالأول عبارة عن أجزاء من الثاني، وقطاع آخر هو (الإدارة العامة).

٤/ تصنيف وزارة المالية، وضع الصحة، والشؤون الإجتماعية في قطاع واحد أسماه: (الصحة والشؤون الاجتماعية)، ومن الجهة الأخرى فقد وضعها تصنيف الأمم المتحدة في قسمين مستقلين هما:ـ

أ/ الصحة.

ب/ الأمن الإجتماعي والرفاه الإجتماعي.

٥/ تصنيف وزارة المالية أوضح (شؤون العدل) كقطاع مستقل، ولكن تصنيف الأمم المتحدة وضعها في قسمين منفصلين هما:ـ

الشؤون الدينية، وهى موحدة، وتتبع قطاع (خدمات اجتماعية أخرى)، ووزارة العدل ونظام المحاكم، التى تتبع وزارة العدل، وكل منهما في قطاع «الأمن العام».

تعريفات مفصلة عما يجب ضمه في القطاعات أو الأقسام الرئيسية:ـــ

في البيان الإيضاحي السابق، الذي يوضح عناصر كل قطاع رئيسي، يلاحظ أن وزارة المالية، قد اقتربت إلى حد ما، من تعريفات الأمم المتحدة، وحيث ان تصنيف وزارة المالية، للميزانية العامة للمملكة، حسب القطاع: هو الأول من نوعه، فالأمل معقود بأن يكون التصنيف مفيداً جدا، في السنوات القادمة، للقارىء العادي، وأولئك الذين يستفيدون من بيانات الميزانية.

ومن المستحسن أن تقوم وزارة المالية، بمراجعة تصنيفها مرة ثانية، على ضوء تعريفات الأمم المتحدة، لمختلف القطاعات، ومن الأفضل أن تتم مراجعة التصنيف وتنقيحه مرة واحدة فقط، حتى يمكن إجراء مقارنة للبيانات سنة بعد سنة، والنقاط التالية تحتاج إلى بعض الاهتمام من محللي الميزانية، وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

١/ إدارة المواصفات، والمقاييس، ومصلحة الإرصاد، لا تتبعان قطاع (الإدارة العامة)، فحسب تصنيف الأمم المتحدة يجب أن تكون ضمن قطاع (الخدمات الإقتصادية).

٢/ حسب تصنيف الأمم المتحدة، فإن قطاع الدفاع الوطني يشمل (المعونات العسكرية الخارجية)، و يستبعد (الإستخبارات العامة).

٣/ حسب تعريف قطاع (التعليم) الذي تطلق عليه وزارة المالية اسم (تنمية الطاقة البشرية). فلا يجب أن يشتمل على وزارة الإعلام، وأفضل تصنيف لها، أن تكون في الإدارة العامة.

٤/ (رعاية الشباب) لا تتبع قطاع (الصحة). وقد أوضح تصنيف الأمم المتحدة، أن هذا النشاط يتبع قطاع (خدمات اجتماعية أخرى).

نظام المتابعة :ــ

يقال إن العملية الإدارية ديناميكية متحركة أي أنها نشاط مستمر متطور لتأدية وظائف (التخطيط، والتنظيم، والتمويل، والتنسيق، والتعاون، والتوجيه، والرقابة، والإشراف). ومن الكلمات المستحدثة في قاموس الإدارة الحديثة كلمة «المتابعة»: وهي وإن اختلفت عن مفهوم الرقابة والإشراف والمحاسبة، والتفتيش، في المعنى، فإنها تتفق في الغاية والهدف، أحيانا وتفترق في الأسلوب تارة أخرى. وموضوع البحث في هذا الفصل : المتابعة ومفهومها، وأوجهها وأسلوبها، ومسؤولياتها، وسيتركز البحث على متابعة تنفيذ العقود الإدارية، كوسيلة لتدريب الموظفين العاملين، في مجال التخطيط، وإدارة العقود، والشؤون المالية والميزانية، ومتابعة تنفيذ المشروعات وستشمل هذه الدراسة ملامح عن المتابعة، بين النظرية والتطبيق، آخذا بعين الاعتبار حالة المتابعة متابعة تنفيذ العقود كحالة للدراسة لأن العقود تمثل جزءا كبيرا من الخطة والميزانية.

مفهوم المتابعة :ــ

بينما نجد أنّ أولى العمليات الإدارية هي عملية التخطيط نجد أن المتابعة تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية، كما أنها تعتبر بداية لعملية إدارية جديدة أو تستند إلى نتائجها حين اعداد خطة العمل الجديد ولعل من أهم المشكلات التي تواجه المملكة بعد ارتفاع حجم الميزانية، وضخامة المشروعات فيها هى مشكلة متابعة التنفيذ وتقويم الأداء. وتنجم الصعوبة في تحديد مقاييس التقويم، واختيار أسلوب، أو نظام، للمتابعة.

ويجدر بنا قبل المضي في معرفة ما هو مطلوب منا معرفته، عن متابعة التنفيذ للعقود أن نعرف ماذا نعني بالمتابعة، وما هو الفرق بين المتابعة، والرقابة، والتفتيش، إن

الاتفاق على مفاهيم واضحة، لمعاني الكلمات المتداولة، أمر تستلزمه طبيعة البحوث العملية، للوصول إلى مفهوم عام، وموحد، بين المتكلم والسامعين، و بين الكاتب والقراء.

نشأة المتابعة :ـ

لجأت الوزارات والمؤسسات الحكومية، إلى التعاقد مع الأفراد، والشركات، والمؤسسات المحلية، والعمالية، الأهلية منها، والحكومية، بقصد الحصول على ما تريد من المعدات والخدمات والأعمال اللازمة، للمنشآت، والمرافق، والتمكن من إدارتها، إدارة سليمة، وبمستوى عال من التقنية، والدقة، وتخضع الوزارات في تعاقدها مع الاخرين، للقواعد العامة التى تقتضيها متطلبات، ومحتو يات العقود الإدارية (١٣) التي تحكم إبرامها، وتنظيم كيفية اختيار الإدارة للتعاقد معها، وإحكام أثار هذه العقود، منها ما جاء في نظام مجلس الوزراء، مثل عدم جواز التعاقد أو الالتزام بمبالغ معينة، الا اذا وجد الاعتماد المالي اللازم، ومنها ما ورد في نظام المشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي م/ ١٤ في ٧/ ٤/ ٩٧هـ. ومع التفويض الذي تتسلمه الوزارة للتعاقد مع الاخرين تلتزم الوزارة بمسؤولية المتابعة، والإشراف على التنفيذ، حتى يحقق العقد أغراضه، و بصدور قرار مجلس الوزراء رقم ٣٩٩ وتاريخ ١٠/ ٥/ ١٣٩٣هـ، القاضي بإحداث أجهزة المتابعة في الوزارات التي تحتاجها، وصدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨هـ وتأريخ ٢٢/ ٨/ ١٣٩٦هـ باعتماد نظام المتابعة، أصبحت عملية المتابعة جزءا متمما لعمليات التخطيط، والميزانية، ومكملا لها، والتزاما يجب أن تقوم به وزارة التخطيط والوزارات التنفيذية.

---

(١٣) مطلب عبدالله النفيسة : مقدمة في العقود الإدارية ـ مجلة معهد الإدارة العامة العدد الخامس رمضان ١٣٨٦هـ.

مسئولية المتابعة :ـــ

وتتجلى أهمية المتابعة، بشكل خاص، في كونها أداة تقويم للأعمال المنجزة، ومطابقتها على الخطط والميزانيات الموضوعة، تمكن من ادخال التعديلات عليها، كلما كان ذلك ممكنا، لذلك فإن مسؤولية المتابعة، ليست قاصرة على المسئولية، في الإدارة العليا فحسب، بل هي من أولى واجبات كل مدير، أو رئيس إداري، في المشروع، فالقادة والمديرون والرؤساء، الإداريون يقومون بإشرافهم على تنفيذ الأعمال المناطة بهم، وبمرؤسيهم، ويمكنهم أن يزودوا رؤساءهم ووحدة المتابعة الملحقة بالإدارة العليا، بملاحظاتهم عن العمل وتقاريرهم، لتتخذ التدابير اللازمة نحو التقويم والإصلاح — ولذلك فإن أي مشروع أو برنامج، يضم عقدا أو عقودا ينبغي أن تكون مسئولية المتابعة المباشرة لديها كجزء من برنامج المتابعة للوزارة، وقد يتمثل ذلك في إيجاد مسؤول، أو أكثر من المسؤولين ، عن المتابعة، والإشراف، ولكنها لا تخلي الرئيس المباشر عن مسؤوليته بل انها مساعدة له ومتممة لعمله.

وإذا تقدمت الإدارات المسؤولة عن إدارة المشروعات والمنفذة للعقود، أو إدارات الميزانية بتقاريرها إلى الإدارة أو حتى اذا أعدتها لاستخدامها الشخصي فإن تحضير هذه التقارير يعتبر في حد ذاته صورة من صور التقدير والتقويم والقياس التي تسعى المتابعة لتحقيقها، علاوة على أنها وسيلة من وسائل الاتصال بين الرؤساء والمرووسين في المشروع.

وسائل المتابعة :ـــ

تتبع إجراءات داخلية، وإجراءات خارجية، كوسائل للمتابعة، الفعالة، كالاتصال المباشر وبواسطة وسائل الاتصال، كالتليفون، والتلغراف، والتقارير الدورية، عن التنفيذ بموجب نماذج وتعليمات معدة مسبقا، لهذا الغرض، وبعد وصول المعلومات تستخدم وحدات القياس، لمعرفة مستوى ونسبة الأداء، ومقارنتها بمعدلات

الاداء، و يقترن ذلك بتطبيق ميزانية الاداء، والبرامج التي تبرز الهدف من المشروع، ولا يختلف اثنان في الاجهزة الحكومية، لكن المحاولة واجبة، للوصول إلى الأفضل، كما أن التقارير قد تكون مفيدة اذا اتخذ عليها إجراءات مباشرة، وقد تؤدي إلى نتائج عكسية، إذا كان مصيرها في ادراج المكاتب، وللقضاء على هذه المشكلة يمكن الإستعانة بلجان ثابتة للمتابعة.

نماذج المتابعة :ـــ

تتبع وزارة التخطيط والوزارات المختصة بعض النماذج للمتابعة، ولا يغيب عن الأذهان أن النماذج تصمم لتحقيق الغرض المطلوب، فنموذج متابعة تنفيذ خطة معينة، قد يختلف عن تنفيذ خطة أخرى، حسب الغرض وعناصر الخطة، وكذلك نماذج متابعة تنفيذ المشروعات والعقود.

نظام المتابعة : (١٤) :ـــ

صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ بتاريخ ٢٢/ ٨/ ١٣٨٦هـ، الذي يقضي باعتماد نظام جديد للمتابعة، يشمل الأسس والقواعد المنظمة، لمتابعة تنفيذ الخطة، والغرض من النظام هو تحقيق الأهداف التالية:ـــ

جمع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطة، على أساس دوري، وتسجيل ما ينفذ من مشروعات وما يتعثر تنفيذه منها، والتركيز على مسببات التعثر، والمضاعفات، وتحديد مسؤوليتها، واقتراح الإجراءات المناسبة لإزالتها.

و يتكون النظام من العناصر التالية :ـــ

مهام إدارة المتابعة بوزارة التخطيط، ومهام إدارات التخطيط والميزانية، والمتابعة، في الوزارات والمصالح الحكومية، ولوزارة التخطيط، ان تتولى بصورة مباشرة،

---

(١٤) المصدر : مكتبة الإدارة ـــ العدد الثالث ـــ السنة الخامسة ربيع الثاني ١٣٩٨هـ/ مارس ١٩٧٨م معهد للإدارة العامة الرياض.

متابعة تنفيذ المشروعات الحيوية الكبرى، وتقديم تقرير سنوي، من وزارة التخطيط، إلى مجلس الوزراء، وتقوم هيئة التحقيق والتأديب، باستقصاء أسباب القصور في تنفيذ المشروعات، وتشكيل لجنة وزارية لمتابعة تنفيذ الخطة.

التنمية الإدارية وادارة التنمية:ـ

التنمية الإدارية هي تطوير التنظيم الإداري، وتقويم الطرق والوسائل، والمناهج، للعمليات الإدارة وتجديد السياسات والأنظمة الحكومية، وتحسين سبل استخدام الموارد البشرية، والمالية، والمادية وتدريب القوى العاملة، وتحديث الآلات، والمعدات المكتبية لتكون قادرة على تنفيذ خطط و برامج ومشروعات التنمية.

وإدارة التنمية، هي تخطيط، وتنسيق الجهود، والعمليات الإدارية، التي تقوم بها الأجهزة الحكومية، لتنفيذ البرامج، والمشروعات، وتوظيف، وتمويل، الموارد البشرية، والمالية، لخدمة أغراض وأهداف خطط التنمية، ومتابعة تنفيذها.

ولقد استلزم تبني حكومة المملكة العربية السعودية، لخطط التنمية إصدار العديد من الأنظمة الحكومية، والسياسات العامة، وإحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإعادة التنظيم الإداري لمعظم الوزارات والمصالح الحكومية، وذلك نتيجة لإحداث تطورات عديدة، في الأهداف التي ينهض التنظيم الإداري بتحقيقها والاتساع في وظيفة الدولة، وازدياد أهمية، ودور الإدارة العامة فيها حيث وضعت الدولة برامج للتنمية الإدارية، والإصلاح الإداري قبل البدء في تنفيذ خطة التنمية الأولى أي قبل عام ١٣٩٠هـ وخلال تنفيذ خطط التنمية الأولى والثانية.

وفي هذا الفصل سنورد لمحة موجزة عن أهم برامج ومنجزات التنمية الإدارية، والإصلاح الإداري في الفترة ما بين ١٣٩١ ـــ ١٤٠٠هـ، وخاصة ما يتعلق منها بأجهزة التخطيط، وإدارة التنمية، والتي تشتمل بالتحديد على عناصر الأنظمة، والسياسات الحكومية، والتنظيمات الإدارية الجديدة، أو التي أعيد تنظيمها.

الأنظمة الحكومية : (١٥) :ـ

ففي مجال الأنظمة الحكومية، قد تطلب تنفيذ خطط التنمية، تحسين، وتنمية، الموارد البشرية، والمالية، عن طريق إصدار العديد من أنظمة الخدمة واللوائح المدنية.

نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٩ وتاريخ ١٠/ ٧/ ١٣٩٧هـ لتنظيم شؤون الخدمة المدنية، واشتمل على زيادة في الرواتب والمميزات والحوافز التشجيعية.

وقد صدرت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ٢٧/ ٧/ ١٣٩٧هـ.

وقد صدرت اللائحة الجديدة للمستخدمين، بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ٢٠/ ٩/ ١٣٩٧هـ ولائحة توظيف غير السعوديين، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤١ وتاريخ ٢٩/ ٧/ ١٣٩٣هـ.

وصدر نظام ديوان الموظفين العام بالمرسوم الملكي رقم م/ ٨ وتاريخ ١/ ٢/ ١٣٩١هـ.

ونظام مجلس الخدمة المدنية بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٨ وتاريخ ١٠/ ٧/ ١٣٩٧هـ للإشراف على الخدمة المدنية، واصدار الأنظمة واللوائح المتعلقة بها.

وصدرت أنظمة جديدة للجامعات السعودية:ــ

- نظام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمرسوم الملكي رقم م/ ٥٠ وتاريخ ٢٣/ ٨/ ١٣٩٤هـ.
- ونظام جامعة الملك فيصل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦٧ وتاريخ ٢٨/ ٧/ ١٣٩٥هـ.
- نظام جامعة الرياض بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦ في ٢٨/ ١/ ١٣٩٢هـ.
- نظام جامعة الملك عبدالعزيز بالمرسوم الملكي رقم م/ ٥ في ٢٢/ ١/ ١٣٩٢هـ.

---

(١٥) أنظر المصادر في نهاية البحث.

- نظام الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة بالمرسوم الملكي رقم م/ ٧٠ وتاريخ ٧/ ٨/ ١٣٩٥هـ.

ونظام القضاء بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦٤ وتاريخ ١٤/ ٧/ ١٣٩٥هـ.

ونظام مجلس الأوقاف الأعلى بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٥ وتاريخ ١٨/ ٧/ ١٣٨٦هـ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٧١ وتاريخ ١١/ ٨/ ١٣٩٥هـ.

وأنظمة الخدمة العسكرية : مثل نظام خدمة الضباط الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٣ وتاريخ ٢٨/ ٨/ ١٣٩٣هـ. والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٥ في ١٢/ ٦/ ١٣٩٥هـ.

ونظام خدمة الأفراد الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٩ وتاريخ ٢٤/ ٣/ ١٣٩٧هـ

ونظام خدمة التقاعد العسكري، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢٤ وتاريخ ٥/ ٤/ ١٣٩٥هـ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٤ وتاريخ ٢٢/ ٤/ ١٣٩٥هـ

كما صدر نظام تأمين مشتريات الحكومة بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٤ وتاريخ ٧/ ٤/ ١٣٩٧هـ.

ونظام جديد للمتابعة، بقرار مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ وتاريخ ٢٢/ ٨/ ١٣٩٦هـ و يشتمل على القواعد الأساسية لمتابعة تنفيذ خطة التنمية، وتستهدف عملية المتابعة التأكد من تنفيذ خطة التنمية بطريقة منسقة فعالة.

كما صدر نظام صندوق التنمية العقارية، بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم م/ ٢٣ وتاريخ ١١/ ٦/ ١٣٩٤هـ و يهدف الى إعطاء قروض للأفراد والمؤسسات لإقامة مشروعات عقارية، للاستعمال الخاص أو الاستعمال التجاري.

ونظام صندوق الإستثمارات العامة، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢٤ وتاريخ ٢٥/ ٦/ ١٣٩١هـ، و يهدف لتمويل الاستثمار من المشروعات الإنتاجية، ذات الطابع التجاري، سواء كانت تابعة للحكومة أو لمؤسسات الإقراض الصناعي، المرتبطة بها أو المؤسسات العامة، سواء كانت هذه المشروعات تنفذ استقلالا أو عن طريق مشاركة الجهات الإدارية المذكورة لمؤسسات خاصة.

ونظام صندوق التنمية الصناعية السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٦/ ٢/ ١٣٩٤هـ، يهدف الصندوق إلى دعم التنمية الصناعية في القطاع الاهلي لاقتصاد المملكة، عن طريق تقديم قروض متوسطة، أو طويلةالأجل، دون فوائد للمنشآت الصناعية الجديدة، التي تؤسس في المملكة، وللمنشآت الصناعية الخاصة القائمة، بغرض توسعة نشاطها، أو استبدال معداتها، وإدخال الأساليب العصرية عليها، وتقديم المشورة الاقتصادية، أو الفنية، أو الإدارية، للمنشآت الصناعية في المملكة.

كما صدر بنك التسليف السعودي، بموجب المرسوم الملكي رقم م/ ٤٤ وتاريخ ٢١/ ٩/ ١٣٩١هـ، والغرض من البنك هو اعطاء قروض دون فائدة للمواطنين السعوديين، ذوي الإمكانيات المحدودة لمساعدتهم على التغلب على صعوباتهم المالية.

ونظام الصندوق السعودي للتنمية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٨ وتاريخ ١٤/ ٨/ ١٣٩٤هـ. و يهدف الى تمويل المشروعات الإنمائية في الدول النامية، عن طريق منح القروض لتلك الدول.

كما صدر نظام الشركة العقارية السعودية، للمساهمة في بناء العمائر السكنية، والمكتبية والمحلات التجارية الكبيرة.

ونظام الفنادق، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢٧ في ١١/ ٤/ ١٣٩٥هـ والترخيص بتأسيس شركة سعودية للفنادق، والمناطق السياحية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦٩ وتاريخ ٧٢٨/ ١٣٩٥هـ، لتشجيع الصناعة الفندقية، وتنمية المناطق السياحية في المملكة. والنقل الجماعي، للمساهمة في تسهيل عمليات النقل داخل المدن، و بين الأقاليم في المملكة.

ونظام تعداد السكان. الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٣ وتاريخ ٢٣/ ٤/ ١٣٩١هـ الذي بموجبه تم تعداد السكان لعام ١٣٩٤هـ، لخدمة أغراض خطة

التنمية، في جميع المجالات التعليمية، والصحية، والسكنية، والزراعية، والصناعية، والدفاعية، وغيرها.

ونظام الجمارك واللائحة التنفيذية. ونظام الأراضي البور، لتشجيع استثمار وزراعة للأراضي البور.

وأخيرا صدر نظام جديد لمجلس القوى العاملة بموجب المرسوم الملكي رقم م/ ٣١ وتاريخ ١٠/ ٨/ ١٤٠٠هـ كما صدر نظام المؤسسة العامة للتعليم الفني، والتدريب المهني بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٠ وتاريخ ١٠/ ٨/ ١٤٠٠هـ.

السياسات العامة للتنمية :ــ

أما فيما يتعلق بالسياسات العامة، فقد أصدرت الدولة سياسة التنمية ضمن الخطوط العريضة لخطة التنمية، الأولى بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٦٦٣ وتاريخ ٤/ ٥/ ١٣٨٩هـ، وتستهدف سياسة التنمية في المملكة العربية السعودية: الحفاظ على القيم الدينية، والأخلاقية، وزيادة الرفاهية، ورفع مستوى المعيشة، لشعب المملكة العربية السعودية، مع الحفاظ على الأمن الوطني، والاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي.

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٠١٧ وتاريخ ٢٢/ ١٢/ ١٣٩٤هـ، المتضمن اعتماد السياسة الدفاعية وتهدف السياسة الدفاعية، في المملكة إلى بناء القوى الدفاعية، للدفاع الخارجي، عن المملكة العربية السعودية، ورد الاعتداء عنها، بكافة الوسائل الدفاعية، المشروعة، لتحقيقه برا وجوا وبحرا لحماية المملكة والدفاع عنها من أي اعتداء، وتوطيد الحرية والحفاظ على استقرار المملكة وحماية ثرواتها ومصالحها.

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩ وتاريخ ١٦، ١٧/ ٩/ ١٣٨٩هـ المتضمن اعتماد السياسة التعليمية في المملكة وجعل التعليم بكافة أنواعه ومراحله وأجهزته ووسائله يعمل لتحقيق الأغراض الإسلامية، ويخضع لأحكام الإسلام،

ومقتضياته، و يسعى الى إصلاح الفرد، والنهوض بالمجتمع، خلقيا وفكريا واجتماعيا واقتصاديا.

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٥ وتاريخ ١٤/ ١/ ١٣٩٤هـ، المتضمن اعتماد السياسة الصناعية وتهدف السياسة الصناعية، إلى تشجيع، وتوسيع الصناعات الإنتاجية، بما في ذلك الصناعات الزراعية التي من شأنها المساهمة بشكل فعال في زيادة الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة والعمالة، وتنوع اقتصاد المملكة.

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٦٠ وتاريخ٢٥/ ١/ ١٣٩٣هـ، المتضمن اعتماد السياسة التموينية، وتهدف السياسة التموينية، إلى توفير المتطلبات الغذائية الرئيسية، للمواطنين، بصورة دائمة، وذلك بتطوير، وتشجيع الإنتاج الزراعي، والحيواني، وإنشاء صوامع الغلال، وتطوير المخابز، والثلاجات، والمستودعات التموينية، بغية تقليل اعتماد المملكة في سد احتياجاتها، من المواد التموينية، على مصادر خارجية، وتحقيق أكبر قدر من الكفاية الغذائية، من هذه الموارد، بما يكفل الاستقرار المنشود.

وسياسات الاستثمار، والتنمية، والقروض العقارية، والاقتصادية، والزراعية، وسياسات الأجور، والأراضي، والتي صدرت بها موافقة جلالة الملك على قرار مجلس الوزراء رقم ١١٥٩ بتاريخ ١٢/ ١١/ ١٣٩٥هـ بعدم زيادة أجور العقار لعام ١٣٩٦هـ.
وسياسات الإعانات الحكومية، للموارد التموينية، والمقاولين، وإعانات المواد الغذائية، والأغنام وسياسات تحويل البنوك الأجنبية الى شركات سعودية.

والسياسة المالية التي تظهر سنويا في مرسوم الميزانية العامة للدولة، ومذكرة الميزانية التي تصدرها وزارة المالية، والاقتصاد الوطني سنويا، وتتميز السياسة المالية بتركيزها على توازن الميزانية، ومكافحة التضخم المالي، وتنويع مصادر الدخل، والدعم المالي لخطة التنمية، وترشيد الإنفاق الحكومي.

التنظيمات الإدارية :ـ

وفيـما يتعلق بالتنظيمات الإدارية الجديدة، فقد أحدثت وزارات جديدة للتعليم العالي والبلديات والشؤون القروية، والأشغال العامة والإسكان، والبرق والبريد والهاتف، والصناعة، والكهرباء، والتخطيط.

كما أحدثت مؤسسات عامة للموانىء، والكهرباء، تحلية المياه، وصوامع الغلال، والمركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا.

وأحدثت هيئة للمواصفات والمقاييس، وهيئة ملكية للجبيل و ينبع، وتحويل مركز الأبحاث إلى هيئة استشارية سعودية، ومستشفى الملك فيصل التخصصي.

كما جرى تشكيل مجالس جديدة للخدمة المدنية، مجلس للسياسة البترولية، ومجلس للقوى العاملة، بالإضافة إلى إنشاء شركات عامة للصناعات الأساسية، والنقل الجماعي، والنقل البحري، والفنادق، والشركة العقارية وتأسيس صناديق للاستثمارات العامة، والتنمية العقارية، والتنمية الصناعية، والبنك الزراعي، واحداث العديد من الجامعات مثل: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فيصل وكليات الشريعة والتربية بأبها والقصيم، وجامعة أم القرى بمكة.

كما أعيد تنظيم وزارات: المعارف، والصحة، والدفاع، المالية، الزراعة، التجارة، والحج والعدل. والمصالح الحكومية الأخرى مثل مصلحة الجمارك، الحرس الوطني، ومصلحة المياه والمجاري، و يتبع إعادة التنظيم الإداري في بعض الحالات، تحسين في أسلوب العمل، وإجراءاته، كما حدث في مصلحة الجمارك لتسهيل خدمات التجارة، ونقل المواد، والمعدات اللازمة للإنشاء، والتعمير، والتنمية عموما، مما يخدم أهداف الخطة.

كما يترتب على الأنظمة، والسياسات، والتنظيمات، الإدارية الجديدة، إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية، ومحاولة استخدامها بكفاءة وفعالية، لإدارة وتنفيذ خطط التنمية.

وكـل هـذه الأنـظمة، والسياسات، والتنظيمات، الإدارية الجديدة، يسبقها دراسة فنية من قـبـل لجـان مـتـخـصـصة، واللجنة التحضيرية، واللجنة العليا للإصلاح الإداري، وتصدر بها أوامر سامية، ومراسيم ملكية وقرارات من مجلس الوزراء.

الجزء الثالث

وصف العينة الاحصائية وتحليل البيانات



الجزء الثالث
وصف العينة الاحصائية وتحليل البيانات

وصف العينة الاحصائية :ـــ

نطاق الدراسة :ـــ

يؤلف مجال الدراسة من الموظفين المدنيين السعوديين العاملين في حكومة المملكة العربية السعودية، والمرتبطين في المقام الأول، بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة، ثلاثة مستويات هي:ـــ

١/ الإدارة العليا :ـــ

وهذا المستوى شمل الوزراء ونواب الوزراء، ووكلاء الوزارات ومساعدي الوزراء ومديري الجامعات، والمديرين العامين للمصالح الكبرى ورؤساء الشركات الحكومية.. الخ.

٢/ الإدارة المتوسطة :ـــ

وهذا المستوى شمل الموظفين الذين يعملون في المراتب بين السادسة، والثالثة عشرة، والذين تعلقت أعمالهم بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة، بوزاراتهم ومصالحهم.

٣/ الإدارة التنفيذية العليا :ـــ

وهذا المستوى شمل المسؤولين العاملين في المناطق، والبلديات المختلفة، في المملكة الذين تولوا مسؤولية تنفيذ الخطتين الأولى والثانية، وفي أثناء هذا البحث كانت الخطة الثالثة (١٤٠٠ ـــ ١٤٠٥هـ) لا تزال في طور الإعداد، ولذلك لم تدخل مرحلة التنفيذ

بـعد. وعلى وجه التحديد فقد شمل هذا المستوى أمراء المناطق، ونواب الأمراء، ومديري المكـاتـب، والـفروع في المناطق، في حقول الزراعة والمياه، والصناعة والتعليم، والصحة المالية، والشؤون البلدية، والبريد، والهاتف، والجوازات والجنسية.. الخ.

والمسؤولين الذيـن تـم اختيارهم في العينة، تم تعريفهم بكلمة «المجيبون» لكل من المستويات المذكورة.

وتجدر الملاحظة إلى أن هذه الدراسة، استثنت جميع الأجانب العاملين في الحكومة، في مجالات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، وقد استثنت كذلك جميع السعوديين والأجانب، في القطاع الخاص، بالرغم من أنهم كانوا مرتبطين بعقود مع الحكومة، تتعلق بالإنشاءات وتوفر التموينات والخدمات.. الخ.

وقت المسح :ـ

تم المسح في الفترة الواقعة بين شهري جماد الأولى ورجب من عام ١٣٩٩هـ، فالفترة المشيرة إلى البيانات المذكورة، في هذه الدراسة هي منتصف عام ١٣٩٩هـ.

وبسبب وقت الإشارة بالنسبة إلى المسح، فهذه الدراسة، استثنت أولئك المسؤولين الذين كانوا يعملون في حقول التخطيط، والبرامج، والميزانية، لكنهم أحيلوا إلى التقاعد أو ماتوا أو نقلوا إلى وظائف أخرى، قبل أول أيام جمادى الأولى عام ١٣٩٩هـ.

«العدد الشامل» للدراسة :ـ

«العدد الشامل» للدراسة : يعني العدد الإجمالي «الحقيقي، أو الحقيقي تقريبا» للمجيبين في المستويات الإدارية المذكورة آنفا، أدق من تقدير للعدد الإجمالي للمجيبين ـ على أساس أكثر المعلومات المتوفرة صحة ـ هو كما يلي :ـ

الإدارة العليا	٣٢١
الإدارة المتوسطة	١٦٦٢

الإدارة التنفيذية	
العليا	١٤١
الإجمالي	٢١٢٤

إطار الدراسة :ــ

كانت هناك صعوبة كبيرة في الوصول إلى العدد الإجمالي للمجيبين المذكورين أعلاه، والسبب الرئيسي هذا هو أنه لم تتم أية دراسة سابقة من هذا النوع من قبل، ثانيا على الرغم من أن مجلد الميزانية للسنة المالية ٩٨/ ١٣٩٩هـ اشتمل على معلومات، مثل عدد الوظائف المقررة بالمراتب المدنية للوزارات، الإدارات المختلفة، فلا تتوفر أية معلومات تتعلق بعدد الوظائف التي يحتلها موظفون سعوديون، وأسماؤهم ومجالات عملهم، في أية وثيقة حكومية.

وقد استفدنا استفادة كبيرة من بيان لم ينشر، قام ديوان الخدمة بإصداره بواسطة الكمبيوتر، يحتوي على اسماء كبار الموظفين في المملكة بتاريخ ١٥/ ٩/ ١٣٩٩هـ وذلك إلى عدد الوظائف التي يحتلها السعوديون من المرتبة (١١) فما فوق.

وعلى أي حال، فذلك البيان لم يشتمل على أسماء الموظفين، دون المرتبة الحادية عشرة بينما تطلبت هذه الدراسة معلومات عن الموظفين السعوديين (أسماؤهم وحقول عملهم)، من المرتبة السادسة فما فوق، وفي سبيل تخطي هذه الصعوبة المتعلقة باطار الدراسة، تطوع خمسة باحثين على الأقل «اثنان من معهد الإدارة العامة، وثلا ثة طلاب جامعيين»، للقيام بزيارة مختلف الوزارات والمصالح الحكومية، لتجميع أسماء، وعناو ين الموظفين المسؤولين عن التخطيط، والميزانية، والمتابعة، وقد نجحت جهودهم إلى حد كبير، لكن لا يمكن إهمال الحاجة إلى قائمة دقيقة، تحتوي على أحدث المعلومات عن اسماء الموظفين ومؤهلا تهم، ومراتبهم، وعناو ينهم ومجالات عملهم، بالرغم من أن مثل هذه القائمة ستكون مقتصرة على الاستخدام الرسمي فقط.

تقسيم المجيبين حسب المراتب :ـــ

تـم الـتـوصـل إلى عـدد وأسـمـاء الموظفين العاملين، في الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية العليا، بواسطة الزيارات الميدانية، ومعلومات إضافية أخرى.
ثـم جـرى تطبيق المعلومات التي تم تجميعها مع البيان الآلي الذي أصدره ديوان الخدمة المدنية في ١٥/ ٩/ ١٣٩٩هـ.
وقد برزت مشكلة كبيرة تتعلق بالإدارة المتوسطة :ـــ

الطريقة الأولى :ـــ

كـانـت عـبارة عن تقدير عدد إدارات التخطيط والميزانية، فقد ظهر أن ميزانية المملكة، مـقـسمة إلى (٣٧) قسما، (٣٦) قسما منها، تخص المصالح والوزارات الحكومية، وقسم واحد يخص جميع المؤسسات الحكومية، وكان التقدير بأن هناك (١٢٣) ميزانية رئيسية، وإذا افترضنا الآن أنه يوجد عدد مساو من إدارات، لديها في المتوسط (٣) مسؤولية.
(مـديـر ومساعدان) وأن كل إدارة ميزانية، لديها في المتوسط (١٠ ـــ ١١) موظفا، فمن الـمـمكن القول ان هناك (١٦٠٠ الى ١٧٠٠) موظف يعملون في الإدارة المتوسطة، وهذا العدد يمثل ٢,٥٪ من العدد الإجمالي للوظائف المقررة للمراتب (٦ الى ١٣).

الطريقة الثانية :ـــ

تمـت بـتـقـديـر عـدد الموظفين في المراتب العليا (١١ الى ١٣)، وإقامة علاقة بين المراتب الـعـلـيـا والمـراتـب الـصغيرة، وظهر أنه طبقا لمصدر ديوان الخدمة المدنية فقد كان هناك (٥٩٧) موظفا، معينين على المراتب (١١ الى ١٣).
وإذا افـترضنا الآن أن كل مسؤول من المراتب (١١ الى ١٣)، يقابله موظفان من المراتب الصغيرة (٦ الى ١٠) يتعلق عملهما بالتخطيط والميزانية والمتابعة، فإننا نستطيع أن نضع تقديرا يكاد يكون حقيقيا، بأن هناك (١٦٦٢) موظفا تقريبا في الإدارة المتوسطة.
والبيان التالي يذكر عدد الموظفين في مختلف المستويات:ـــ

بيان رقم (٣)

تقدير عدد المجيبين في مختلف المستويات الإدارية منتصف عام ١٣٩٩

	عدد الوظائف المقررة في ميزانية عام ٩٨/ ١٣٩٩هـ	عدد الوظائف التي يشغلها موظفون سعوديون		
		الادارة العليا	الادارة المتوسطة	الادارة التنفيذية
وزراء وأمراء مناطق	٦٥	٤٨		١٢
نواب وزراء ومساعدو وزراء	٥	٥		٥
ممتازة	٢١	١٠		٢
١٥	١٨٠	١١٩		٨
١٤	١٥٢	١١٠		٦
مديرو الجامعات	٦	٦		—
رؤساء المؤسسات الحكومية	٢٨	٢٨		—
١٣	١٥٩	—	١٠٣	٥
١٢	٣٥٣		١٧٦	٢١
١١	٦٥٠		٢٧٥	١٧
١٠	١٩٢٢		٣٣	٧
٩	٥٤٣٥		٩٠	٢٠
٨	١١٨٣٢	٢١٠	٢٤	
٧	٢١١١٢		٣٦٥	—
٦	٢٤٠٧٩		٤١٠	—
المجموع	٦٥٩٩٤	٣٢١	١٦٦٢	١٤١

ﻩ ملاحظة : يشغلون وظائف وزراء أو ممتازة.

طريقة العينة :ـــ

بعد أن قدرنا أن الإدارة العليا كانت تتكون من (٣٢١) موظفا، والإدارة المتوسطة من (١٦٦٢) موظفا، والإدارة التنفيذية العليا من (١٤١) موظفا، فقد تم تطبيق طريقة العينة على المستويين الأولين، أما بالنسبة إلى الإدارة التنفيذية العليا، فقد تم اتباع طريقة الحصر التعدادى (١٠٠٪) حيث ان العدد كان قليلا.

التقسيم إلى طبقات احصائية :ـــ

لو وجدت قائمة دقيقة، تحتوي على أحدث المعلومات، حول الموظفين وتصنيفهم، حسب مجالات العمل، أو نوع النشاط الاقتصادي، لأمكن تقسيم المجيبين إلى طبقات، ولربما تحسنت جودة البيانات.
وكانت هناك طريقة جيدة للتقسيم، وذلك بواسطة تصنيف المجيبين طبقا لنوع النشاط الاقتصادي، على أساس تصنيف الأمم المتحدة، للأنشطة الاقتصادية الدولية، وكانت هناك مشكلتين في طريق التقسيم.

المشكلة الأولى :ـــ

هي أن القطاع الخاص تم استثناؤه من هذه الدراسة، وعلى ذلك فمن الواضح أن بعض أنواع النشاطات الاقتصادية، لم تكن لتظهر في التقسيم، مثل التصنيع، عدا تكرير البترول، تجارة الجملة والتجزئة، المطاعم وخدمات الأعمال.. الخ.

المشكلة الثانية :ـــ

هي أن الموظفين في الجهاز الحكومي يصعب تخصيصهم لنوع معين من النشاط الاقتصادي، ومعظم الموظفين عليهم القيام بنشاطات اقتصادية متنوعة، مثلا: الإنشاء، وفي نفس الوقت الزراعة، أو الصحة، أو التعليم، أو التعدين، أو النقل، والمواصلات، وهذه النقطة تتعلق على نحو خاص بالإدارة العليا، لأن أولئك الموظفين، مسؤولون عن

التخطيط، ورسم السياسات، لجميع القطاعات تقريبا، ولذلك فمن الصعوبة رسم خط واضح، وسريع، بين وظائفهم حسب القطاعات، أو نوع النشاط الاقتصادي.
وفي ضوء الملاحظات السابقة، كان التقسيم حسب المراتب والوزارات/ المصالح، يبدو وكأنه أكثر الطرق المناسبة عمليا للتقسيم، بالرغم من أن التقسيم حسب النشاط الإقتصادي، ربما كان ذا مدلول أعم وفائدة أكبر.

٨/١/٣ اختيار العينة :ــ

وفيما يتعلق بالإدارة العليا، فقد تم اختيار الموظفين، بواسطة الطريقة العشوائية البسيطة، (احتمال متساو دون تبديل).
و بالنسبة إلى الإدارة المتوسطة، فقد تم اختيار عينة ذات مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم اختيار (١٥) وزارة ومصلحة (هيئات تشمل مؤسسات حكومية)، باحتمال تناسبي للحجم الإجمالي، فيما يتعلق بإجمالي الوظائف المقررة (المراتب ــ ٦ ــ ١٣).
وتم التوزيع التناسبي للعدد اللازم، من وحدات العينة الأولية، لهيئات مختلفة، في العينة، ثم جرى اختياره بواسطة طريقة العينة العشوائية البسيطة دون تبديل.

٩/١/٣ حجم العينة :ــ

فيما يلي حجم العينة الناتج :ــ

البيان رقم (٤)

المستوى	الاطار الشامل للمجيبين	العدد في العينة	نسبة العينة
الإدارة العليا	٣٢١	٨١	٢٥٪
الإدارة المتوسطة	١٦٦٢	١٦٦	١٠٪
الإدارة التنفيذية العليا	١٤١	١٤١	١٠٠٪
المجموع	٢١٢٤	٣٨٨	

٣/١/١٠ غير المجيبين :ـ

وأثناء إجراء الاختيار العشوائي، تم اختيار عدد احتياطي كاف، ليكون محل المجيبين الذين لم يستطيعوا الإجابة على الاستفتاء، لأسباب خارجة عن إرادتهم، وعلى الرغم من هذا الاحتياط، فقد كانت نسبة عدم المجيبين كبيرة بعض الشيء، خاصة في الإدارة التنفيذية العليا.

وفيما يلي نسبة عدد المجيبين :

البيان رقم (٥)

المستوى	العدد الذي تم اختياره في الميزانية	عدد المجيبين	نسبة عدم المجيبين
الإدارة العليا	٨١	٤٥	٤٤,٤٪
الإدارة المتوسطة	١٦٦	٩٠	٤٥,٨٪
الإدارة التنفيذية	١٤١	٦٤	٥٤,٦٪
المجموع	٣٨٨	١٩٩	

جمع البيانات والتحليل الإحصائي

جمع البيانات :ـ

من الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة الذي هو بمثابة الملحق لهذه الدراسة، سوف يلاحظ منه أن مجيبي كل مستوى كان أمامهم مجموعة مستقلة من الأسئلة، بالإضافة إلى بعض الاسئلة (الجزء الاول من الاستبيان)، التي طرحت على جميع المجيبين. وكانت الأسئلة في شكل مجموعة من الأجوبة أو الآراء البديلة الممكنة، وطلب من المجيبين وضع إشارة أمام الآراء التي كانوا يعتقدون أنها صحيحة، أو

مناسبة، طبقا لمعرفتهم، وخبرتهم، وفهمهم الشخصي، وطلب من جميع المجيبين الإجابة على الاسئلة، على نحو مستقل، وتجنب المناقشات المشتركة مع بعضهم البعض.

وتم تعيين أربعة باحثين للقيام شخصيا بزيارة مختلف الهيئات، والمسؤولين، لتسليم الاستبيانات، ثم العودة اليهم مرة اخرى، بعد فترة تتراوح بين (٧ الى ١٠) أيام، لجمع الاستبيانات الكاملة، واضطر الباحثون كذلك إلى السفر خارج الرياض، لجمع البيانات، وقد وعدنا جميع المجيبين بحفظ اجاباتهم في سرية تامة، واستخدامها لأغراض إحصائية فقط بدون الإشارة الى الأفراد ومراكزهم الوظيفية، وقد كان جميع المجيبين تقريبا، متعاونين ومتفهمين جيدا وأبدوا اهتماما شديدا بالاستبيان.

وقد تم اختيار موظفين عشوائيا في العينة، وقد كانتا مهتمين وراغبين في الإجابة على الأسئلة في الحال، وبالرغم من قسوة الطقس، والإجهاد بسبب الذهاب والإياب فقد أبدى الباحثون ثباتا وتحملا كبيرين، وقد قام الباحثون بالعودة إلى مختلف المجيبين، لكن عددا منهم لم يقم بتسليم إجاباتهم، إما لأنهم كانوا مشغولين لدرجة كبيرة. أو لأنهم لم يكونوا متواجدين على الإطلاق.

وكان يجب اختيار الإستبيان قبل الشروع فيه، لكن لم يتم هذا الاختيار، وبسبب عدم إجراء هذا الإختبار المبدئي، فقد وجدت الأجوبة البديلة للأسئلة، وكان أغلب المجيبين يعطون رأيين أو أكثر حول قضايا معينة، وهكذا فالمتغيرات في الفئات تضاعفت في كل نوع من الأسئلة.

وهذا النموذج من الإجابات أعاق تطبيق اختبار كاتربيع لمعظم المعلومات حول الصفات المميزة التي تم تجميعها كما يشرح فيما بعد في هذه الدراسة.

انحراف العينة وغير العينة :ـ

قبل الشروع في التحليل الإحصائي الناتج، يبدو من الضروري القول بأنه على الرغم من الحرص التام، في اختيار العينة، وتجميع وتصنيف البيانات، فإن الدقة في

نتيجة ما، تتأثر بأخطاء العينة الناتجة عن الاختلافات العشوائية، في اختيار العينة، وتتأثر كذلك بالعاملين التاليين:ـــ

أ/ انعدام الدقة في نقل المعلومات من قبل المجيبين.

ب/ تغطية ناقصة أو خاطئة لعينة عشوائية معينة.

ونوع الأخطاء أو المتغيرات تحت (أ) و (ب) تجمع عادة تحت عنوان «أخطاء غير عينية»، وهذا يعود أساسا إلى عدم الدقة، في فهم المجيبين، للمصطلحات، واختلاف آرائهم بطبيعة الحال، وأي مسح عيني لا يمكن أن يدعي الخلو، من الاختلافات غير العينية، وعلى أي حال، فالوسائل الإحصائية موجودة لقياس الأخطاء العينية.

٣/٢/٣ اختبار كاتر بيع للاستقلال الاحصائي للمتغيرات في الفئات:ـــ

إنه أمر عادي في مسح عيني، كهذا، أن يتم تقديم قياس لمدى الثقة في النتائج، ووضع بعض الافتراضات، واختبارها، بطرق إحصائية سارية، تناسب اتجاه البيانات، وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها، في المسح، كانت من النوع التعدادي، واشتملت البيانات على عدد من المشاهدات في كل فئة، وكان هناك فئتان معينتان متقطعتان أو أكثر، وعدد المشاهدات المبوب في كل فئة كان مستقلا، وهكذا فإن اختبار كاتر بيع اعتبر مناسبا.

٤/٢/٣ وضع الافتراضات :ـــ

كما ذكر سابقا، أعطى كثير من المجيبين أكثر من رأي حول طبيعة، ومحتويات، وعمليات وحلول المشكلات المتعلقة بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة، وهذا لم يسبب مشكلة في التبويب فحسب، ولكنه خفض كذلك عدد المشاهدات في فئات معينة، ولهذا السبب تم اختبار عدد محدود من الافتراضات بواسطة اختبار كاتر بيع.

وفيما يلي بعض تلك الافتراضات :ـ

١/ لتقرير ما إذا كان الموظفون في كل من الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والادارة التنفيذية العليا، يختلفون فيما بينهم فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية.

٢/ لتقرير ما إذا كان هناك اختلاف كبير، بين الموظفين في الإدارات الثلاث، فيما يتعلق بمدى مشاركتهم في الخطة الخمسية الأولى .

٣/ لتقرير ما اذا كان هناك اختلاف كبير، بين الموظفين في الإدارات الثلاث، فيما يتعلق بمدى مشاركتهم في الخطة الخمسية الثانية .

٤/ لتقرير ما إذا كانت الآراء في الإدارة العليا، تختلف فيما بينها، فيما يتعلق بأمور هامة مثل: نظام التخطيط، (ب) الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الإصلاح الاداري. (جـ) التدريب الإداري (د) تطوير السياسات والأنظمة، (هـ) البيئة الإدارية.

٥/ لتقرير ما إذا كانت الآراء في الإدارة المتوسطة تختلف اختلافا كبيرا فيما بينها فيما يتعلق بالنسبة المئوية للمتعاقدين الأجانب في جهات عملهم.

٦/ لتقرير ما إذا كان الموظفون في الإدارة التنفيذية العليا، يختلفون اختلافا كبيرا، فيما بينهم، فيما يتعلق بطبيعة نظام المتابعة في المملكة.

اشتملت الافتراضات السابقة على نوعين من الحالات في تحليل البيانات، حالة المتغير الواحد وجدول التوافق (٣×٣ و ٣×٢).

٥/٢/٣ تطبيق اختبار كاتربيع :ـ

تم تطبيق اختبار كاتربيع على الافتراض رقم (١) مثلا، وهي حالة جدول التوافق (٣×٣) كما يلي :ـ

أ/ مصدر البيانات: نتائج العينة في الجدول (١).

ب/ افتراض سلبي: (Ho) لا يوجد اختلاف بين الادارات الثلاث في المؤهلات التعليمية.

ج/ افتراض بديل: (Hi) يوجد اختلاف بين الادارات الثلاث في المؤهلات التعليمية.

د/	الاختبار الاحصائي:	تم تطبيق اختبار كاتر بيع.
هـ/	مستوى المعنوية	(α) = ٠,٠٥ و بعبارة اخرى نرفض الإفتراض السلبي إذا ظهرت نتيجة معطاه بالصدفة (٥٪) أو أقل.
و/	درجات الحرية:	في هذه الحالة درجات الحرية = (عدد الصفوف - ١)× (عدد الأعمدة - ١) = ٢×٢ = ٤
ز/	مساحة رفض الإفتراض في المنحنى	اذا أخذنا درجات الحرية (٤) ومستوى المعنوية (٥٪) فسوف نرفض الإفتراض السلبي إذا كانت القيمة مساوية أو أكثر من (٩,٤٨٨).

تم اجراء اختبار كاتر بيع كما يلي:ـــ

$$\chi^2 = \frac{\sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{c} (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

O_{ij} اعتبر عدد المشاهدات في صف (i) وعمود (j).

E_{ij} اعتبر عدد المشاهدات المتوقعة في صف (i) وعمود (j) =

$$\frac{R_i C_j}{n}$$

$R_i = \sum_{j=1}^{c} O_{ij}$ = مجموع عدد المشاهدات في صف (i).

$C_j = \sum_{i=1}^{r} O_{ij}$ = مجموع عدد المشاهدات في عمود (j).

وفيما يتعلق بحالة المتغير الواحد، فقد تم تطبيق نفس الطريقة باستثناء أن:ـــ

أ/ تم تقرير مستوى المعنوية (١٪).

ب/ افتراض أن درجات الحرية = (عدد الفئات - ١).

نتيجة اختبار الافتراض : فيما يلي نتيجة الإختبارات :ـ

بيان رقم ٦

نتيجة اختبار الافتراض

الإفتراض السلبي	القيمة المحسوبة لاختبار كاتربيع	القيمة المبوبة	الاستنتاج حول الافتراض السلبي
١/ لا يوجد اختلاف في المؤهلات بين الإدارات الثلاث (درجات الحرية = ومستوى المعنوية = ٥	٥٠,١٠٠٢	٩,٤٨٨	أرفض
٢/ لايوجد اختلاف بين الإدارات الثلاث في مدى المشاركة في:			
أ/ الخطة الخمسية الأولى	٢,٠٣٧٥	٩,٤٨٨	أقبل
ب/ الخطة الخمسية الثانية	٣,٩٥٩٨	٩/٤٨٨	أقبل
ج/ الخطة الخمسية الثالثة	٨,٣٤٤٩	٩,٤٨٨	أقبل
٣/ لا يوجد اختلاف بين الادارات الثلاث حول قراءة:			
أ/ الخطة الخمسية الأولى	١٧,٩٠٩٠	٥,٩٩١	أرفض
ب/ الخطة الخمسية الثانية	٢٠,٦٧٢٦	٥,٩٩١	أرفض
(حيث درجات الحرية= ومستوى المعنوية=٥٪)			
٤/ لايوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بنظام التخطيط «المفضل» أو «المرغوب به» في المملكة (درجات الحرية=٢ ومستوى المعنوية=١٪).	١١,٩٠	٩,٢١٠	أرفض
٥/ لايوجد اختلاف في رأي الإدارة العليا فيما يتعلق بالجهود المبذولة لتحقيق الإصلاح الإداري في المملكة. (درجات الحرية=٢ ومستوى المعنوية= ١٪)	٥٨,١٣٣٢	٩,٢١٠	أرفض
٦/ لايوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بالترتيبات للتدريب الإداري في المملكة. (درجات الحرية= ٢ ومستوى المعنوية= ١٪)	٤١,١٩٩٨	٩/٢١٠	أرفض

تابع ــ بيان (٦)

الإفتراض السلبي	القيمة المحسوبة لاختيار كاتربيع	القيمة المبوبة	الإستنتاج حول الإفتراض السلبى
٧/ لايوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بتطوير السياسات والأنظمة في المملكة.	٥٢,٩٣٣٢	٩,٩٢١٠	أرفض
٨/ لايوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بالبيئة الإدارية المرغوبة (درجات الحرية= ومستوى المعنوية ١٪)	٢٨,٨٦٦٥	١١,٣٤١	أرفض
٩/ لايوجد اختلاف في الرأي في الإدارة المتوسطة فيما يتعلق بالنسبة المئوية المرغوبة من المتعاقدين السعوديين في جهات عملهم (درجات الحرارة= ٤ومستوىالمعنوية ١٪)	١٩,٤٤٤٣	١٣,٢٧٧	أرفض
١٠/ لايوجد اختلاف في الرأي في الإدارة التنفيذية العليا فيما يتعلق بالطبيعة المرغوبة لنظام المتابعة في المملكة. (درجات الحرية= ومستوى المعنوية ١٪)	٤٢,٧٥٠٠	١١,٣٤١	أرفض

يلاحظ من البيان السابق أنه يمكننا أن نخرج بالاستنتاجات التالية:ــ

١/ تختلف المؤهلات العلمية للموظفين في الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة التنفيذية العليا.

٢/ اختلف المجيبون من المستويات الثلاثة على نحو كبير حول القضايا والعمليات الأساسية، المتعلقة بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة، مثل نظام التخطيط، البيئة الإدارية، ترتيبات التدريب الإداري، وتطوير السياسات والأنظمة في المملكة.

٣/ يختلف المجيبون من الإدارة المتوسطة فيما يتعلق بالنسبة المئوية للمتعاقدين الأجانب في الجهات الحكومية.

٤/ لا يختلف المجيبون من المستويات الثلاثة حول مدى المشاركة في الخطط الخمسية.

بيانات احصائية :ـ

كما ذكرنا سابقا فإن العدد الإجمالي لمن أجاب على أسئلة هذا المسح كان (٢١٢٤) مجيبا، وكان ٣٢١ منهم من مستوى الإدارة العليا، و١٦٦٢ من مستوى الإدارة المتوسطة، ١٤١ من مستوى الإدارة التنفيذية العليا، وهذا يعني أنه في مقابل كل فرد في مستوى الإدارة المتوسطة. كان هناك فردان في مستوى الإدارة العليا، و(١٢) فردا في مستوى الإدارة المتوسطة.

و يلاحظ من الجداول أن كثيرا من المجيبين لم يعطوا أية إجابة لأسئلة عديدة، ولهذا فقد تم تصنيفهم تحت عنوان «بدون رأي» ويجب إدراك حقيقة، أن مجموعة «بدون رأي» في كل جدول تمثل أولئك المجيبين. الذين إما أنهم امتنعوا عن الإجابة على عدة أسئلة بسبب انعدام الرأي، أو أن مثل تلك الأسئلة لم تنطبق عليهم، وتم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من المسح تحت ثلاثة عناوين رئيسية هي:

١/ الإدارة العليا.

٢/ الإدارة المتوسطة.

٣/ الإدارة التنفيذية العليا.

بيانات إحصائية تشتمل على (٥٢) جدولاً في نهاية البحث وتحليل الاحصائية كالتالي:ـ

بيانات الإدارة العليا :ـ

المؤهلات التعليمية للمجيبين :ـ

من بين العدد التقديري للمجيبين في مستوى الإدارة العليا، والذي يبلغ (٣٢١) مجيباً فإن (٩٤٪) منهم يحملون درجة جامعية، أو أكثر، والبقية (٦٪) يحملون الشهادة الثانو ية فما دون.
وهذا يعني أن أغلبية المجيبين في هذا المستوى يحملون مؤهلات عالية. (انظر جدول (١) للتفاصيل).

طبيعة المشاركة في التخطيط :ـ

توضح هذه الدراسة أن ٧٤٪ لم يعطوا أي رأي من طبيعة مشاركتهم في الخطة الأ ولى، ولم يعبر ٣٢٪ عن رأيهم في الخطة الثانية، ولم يعبر ٢٤٪ فقط عن رأيهم حول طبيعة مشاركتهم في الخطة الثالثة.

ومن الإجابات على الاستبيان، يستنتج أنه شارك حوالي ١٤٪ في تحديد الأهداف، ووضع السياسة لكل من الخطتين الأ ولى والثانية، و بالمقارنة مع ذلك، فإن حوالي ٥٤٪ شاركوا في الخطة الثالثة في تحديد الأهداف وإتخاذ قرارات أخرى، تتعلق بالسياسات، وهذا يبين أن معدل المشاركة في الخطة الثالثة، تضاعف أر بع مرات عنه في الخطتين الأ ولى والثانية.

وكانت أقلية قليلة تبلغ ٢,٢٪ مسؤولة عن وضع الخطتين الأ ولى والثانية، و برمجتها فنيا، والذين شاركوا في مرحلة التنفيذ والمتابعة كانوا ١٨٪، للخطة الأ ولى و ٣٦٪ للخطة الثانية، و بالنسبة إلى الخطة الثالثة، فقد كان الوقت مبكرا، لطرح مثل هذا السؤال: (حيث ان وقت طرح هذا السؤال كان السنة الخامسة من الخطة الثانية).

مدى المشاركة :ـــ

لقد تم تصنيف مدى المشاركة في الخطط الخمسية للمملكة تحت ثلاث فئات هي :ـــ

١/ مشاركة تامة. ٢/ مشاركة محدودة. ٣/ عدم المشاركة.

وتبين الدراسة أن أولئك الذين شاركوا مشاركة تامة في الخطط كانوا كما يلي :ـــ

١٦٪ في الخطة الأولى. ٢٢٪ في الخطة الثانية. ٣٦٪ في الخطة الثالثة.

أما الذين شاركوا مشاركة محدودة فكانوا كما يلي :ـــ

٢٠٪ في الخطة الأولى. ٤٠٪ في الخطة الثانية. ٣١٪ في الخطة الثالثة.

وهذا يعني أن مدى المشاركة سواء التامة منها، أو المحدودة، كانت ٣٦٪ للخطة الأولى، ٦٢٪ للخطة الثانية، ٦٧٪ للخطة الثالثة، وهذا يعني ازدياد مطرد في المشاركة، والأقلية من المجيبين الذين لم يشاركوا في أي من الخطط أو الذين لم يجيبوا على هذا السؤال كانوا كما يلي :ـــ

البيان رقم (٧)

الخطة الخمسية	نسبة عدم المشاركة	نسبة الذين لم يجيبوا على هذا السؤال	المجموع
الأولـــى	٪١٣	٪٥١	٪٦٤
الثانية	٪١١	٪٢٧	٪٣٨
الثالثة	٪١١	٪٢٢	٪٣٣

و يلاحظ من البيان السابق أن العدد والنسبة المقابلة لعدم المشاركة انخفضت من ٦٤٪ في الخطة الأولى، إلى ٣٨٪ في الخطة الثانية، إلى ٣٣٪ في الخطة الثالثة. و يبدو أن أحد أسباب عدم المشاركة هو أن مسؤوليات واختصاصات الذين لم يشاركوا لم يكن لها على ما يبدو أي اتصال بالتخطيط، وعلى أي حال فإن مما يسر أن نلاحظ انخفاض عدد الذين لم يشاركوا أثناء العقد الماضي (انظر جدول ٣ للتفاصيل).

طبيعة الخطط :ـــ

تـم تصنيف طبيعة الخطط بأنها خطط شاملة، أو اقتصادية، أو اجتماعية. وقد قـال ٤٩٪ مـن المجـيـبين أن الخطة الأ ولى كانت شاملة، وقال ٥٦٪ منهم ان الخطتين الـثانـيـة والثالثة كانتا شاملتين أيضا. وقال ١٦٪ من المجيبين أن الخطة الأ ولى كانت تنمية اقتصادية فقط.

أمـا الـذيـن وصـفـوا الخـطة الخمسية الثانية، بأنها خطة اقتصادية فقط، فقد شكلوا نـسـبـة ١١٪ فـقـط، والذين وصفوا الخطة الثالثة بأنها خطة اقتصادية، كانوا ٤٪ فقط. والـذيـن اعـتـقـدوا أن الخـطط كانت خططا للتنمية الاجتماعية شكلوا نسبة ٢ إلى ٤٪ فقط. أما الذين وصفوا الخطط بأنها متعلقة بكل من التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، فقد كانوا ٢ إلي ٧٪، و بعبارة اخرى فإن ٢٢٪ قالوا بأن الخطتين الأ ولى والثانية، كانتا للـتنمية الاقتصادية، الاجتماعية، وجدير بالذكر أن ٢٥٪، و ١٦٪، و ٣١٪ امتنعوا عن إعـطاء أي رأي حول طبيعة الخطط الأ ولى والثانية والثالثة على التوالي. (انظر جدول ٤ للتفاصيل).

توفير الإحصاءات :ـــ

تـسـاعد الإحصاءات على نمو مفيد جدا في وضع وتنفيذ خطط التنمية، وتوضح الـدراسـة أن ٩٣٪ مـن المجيبين في مستوى الإدارة العليا، عبروا عن رأيهم في أن هناك نقصا في الإحـصـاءات الـكـافـيـة، لأغراض التخطيط، وهذا يطرح سؤالا هاما أمام مـصـلـحـة الإحـصـاءات الـعـامـة وإدارات و وحـدات الإحصاء في الوزارات والمصالح الحـكـومـيـة، لمراجـعـة الإحصاءات المتوفرة لديها ورؤية ما إذا كانت المعلومات المتوفرة كـافـيـة مـن نـاحية المدى، والمحتو يات، والتغطية، والتوقيت، والتكرر، لمساندة عملية الـتـخطيط، كما يمكن الإشارة الى أنه قد يعود إلى عدم فهم أساليب الإحصاء و بالتالي تعذر الاستفادة من الإحصاءات المتوفرة.

دراسات تحضيرية للخطتين الأولى والثانية :ـ

إن ٤٢٪ من المجيبين في هذا المستوى قالوا: إن الدراسات التحضيرية المتعلقة بالخطتين الأولى والثانية أعدتها فرق عمل سعودية، وقال ٩٪ ان هذه الدراسات تم إعدادها بايدي عمل سعودية بالتعاون مع متعاقدين غير سعوديين، و٧٪ منهم يعتقدون ان الدراسات أعدت على أيدي مستشارين أو موظفين أجانب، وقد امتنع ٢٠٪ منهم عن إعطاء أي رأي يتعلق بمؤلفي هذه الدراسات أو مصادرها.

وتمثل هذه الدراسات الاشارة إلى أن فرق عمل سعودية، قامت بإعداد أغلب هذه الدراسات بالتعاون مع مستشارين مختصين، أو متعاقدين أجانب، ومن الجدير بالذكر أن احداً لم يذكر أية مساهمة في هذا الصدد، من جانب مراكز البحوث في الجامعات، أو معهد الإدارة العامة، وقد أشير إلى الفجوة الحاصلة، بين الجامعات، ومراكز البحوث العلمية، ومن العاملين في مجالات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، في وزارة التخطيط، والوزارات، والمصالح الحكومية المختلفة، كما تظهر الدراسة وجوب تقوية مراكز البحوث الجامعية، ومعهد الإدارة العامة، من الناحية المالية والبشرية، حتى تلعب دوراً أكبر في إعداد الدراسات الخاصة، المتعلقة بخطط التنمية في المملكة، مستقبلا. (انظر جدول (٥) للتفاصيل).

معرفة الخطط والمشاركة فيها :ـ

اعترف حوالي ٨٤٪ من الأفراد في هذا المستوى أنهم لم يقرأوا الخطة الثانية، وعلى العكس فقد قال ٧٦٪ انهم قرأوا الخطة الأولى، وقال ٨٩٪ من الأشخاص إنهم اشتركوا في وضع الأهداف والسياسات للخطة الأولى، لكن ٧١٪ قالوا إنهم لم يضعوا أهداف وسياسات للخطة الثانية، وهكذا يلاحظ من هذه الإحصاءات أن غالبية المجيبين لم يقرأوا الخطة الثانية، فحسب، بل إنهم لم يشاركوا في مسؤولية وضع الأهداف، وتوجيهات السياسة، للخطة الثانية بالدرجة، والنسبة المفروضة «انظر جدول (٦) للتفاصيل».

طبيعة وتغطية ونوع التنسيق في الخطط :ـ

قال ٥٨٪ من المجيبين : إن الخطتين الأولى والثانية هما خطتان وطنيتان شاملتان، وقال ٣٦٪ منهم: إن الخطتين تكونتا من خطط القطاعات لكن لم يقل أحد منهم: إنهما شملتا خططا اقليمية. وقالت المجموعة الأولى (٥٨٪) إن الخطتين الأولى والثانية أعطتا كلا من القطاعين العام والخاص اهتماماً، لكن ٤٠٪ قالوا إن الخطتين اهتمتا بتنمية القطاع العام فقط.

والجدير بالذكر أن ٨٧٪ قالوا إنه لم يكن هناك تنسيق بين خطط القطاعات والخطط الإقليمية. «انظر جدول (٧)».

الفترة الوقتية المناسبة لخطط المملكة :ـ

يعتقد معظم الأشخاص المجيبين (٧٦٪): أن الخطوات ذات الفترات المتوسطة (٥ الى ٧ سنوات) مناسبة للمملكة. و يرغب آخرون (٩٪) في خطط طويلة المدى، (١٠ ـ ٢٠) سنة. بينما يفضل آخرون (١١٪) الخطط ذات المدى القصير، (١ ـ ٣) سنوات. «أنظر جدول (٨)».

مدى استخدام الدراسات الفنية للخطة :ـ

سعت هذه الدراسة إلى معرفة رأي المجيبين فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا التالية في اعداد الخطط :ـ

١/ التكنولوجيا التي تعتمد على نظام المدخلات والمخرجات.

٢/ استخدام النماذج بواسطة الكمبيوتر.

٣/ طريق المحاولة والخطأ.

قال ٢٠٪ من المجيبين انهم استخدموا طريقة الإدخال والإخراج. وقال ٢٤,٤٪ إنه تم تطوير النماذج واستخدام الكمبيوتر. وقال ٢,٢٪ انهم استخدموا

طريقة الإدخال والإخراج بالإضافة إلى طريقة النماذج بواسطة الكمبيوتر. وقال ٢٧٪ وبصراحة انهم استخدموا طريقة المحاولة والخطأ. ولم يعبر ٢٢٪ عن رأيهم حول الموضوع. وباختصار، فإن هذه الإحصاءات تبين أن ٤٧٪ تقريبا استخدموا الطريقة العلمية و ٢٧٪ استخدموا طريقة المحاولة والخطأ «انظر جدول (٩) للتفاصيل».

أسباب مشكلة القوة البشرية :ـــ

من المعروف أن المملكة هي إحدى الدول النادرة في العالم التي وفرت تسهيلات عظيمة لتعليم وتدريب السعوديين في الداخل والخارج، حيث ان هذا هو أفضل حل للتغلب على مشكلة القوة البشرية في الوقت المناسب. وفي هذه الدراسة تم طرح سؤال عما إذا كانت مشكلة القوة البشرية في المملكة سببها :ـــ

١/ نقص عدد السكان.

٢/ استخدام للقوة البشرية الموجودة.

٣/ نقص عدد الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة.

وقال ٩٪ من المجيبين : إن مشكلة الأيدي العاملة سببها نقص عدد السكان، وقال ١٦٪ منهم إن السبب هو سوء استخدام الأيدي العاملة الموجودة. وربط ١١٪ منهم مشكلة القوة البشرية بنقص الأشخاص المؤهلين والمدربين. وعلى أي حال فالغالبية (٣٨٪) عزت مشكلة الأيدي العاملة إلى مجموعة من الأسباب المختلفة مثل نقص عدد السكان، وسوء استخدام القوة البشرية الموجودة، ونقص عدد الأفراد المدربين والمؤهلين. «انظر جدول (١٠) للتفاصيل».

نظام التخطيط :ـــ

عبرت غالبية المجيبين (٤٤,٤٪) عن رأيها: في أن نظام التخطيط في المملكة هو نظام ثابت ذو فترات محدودة. و يعتقد ٧٪: أن نظام التخطيط في المملكة هو نظام دائري مثال: توضع خطة كل سنة وتضاف للخطة مكان خطة السنة السابقة. وقال

٣١٪ منهم: إن نظام التخطيط هو اندماج بين النوعين الرئيسيين، وهما نظام ثابت لفترة محدودة ونظام دائري (أنظر جدول ١١).

توجيهات لإعداد الميزانية :ـــ

أبرزت الدراسة ثلاثة أنواع من التوجيهات الخاصة بإعداد الميزانية وهي:ـــ

١/ **توجيه رقابي :** وطبقا لهذا التوجيه، فإن الميزانية العامة تصبح أداة مساعدة فقط، للرقابة المركزية على المصروفات العامة.

٢/ **التوجيه الإداري :** وطبقا لهذا التوجيه، فإن الميزانية العامة تتخصص في ضمان أداء فعال لأعمال أوجه النشاط المحدود.

٣/ **توجيه التخطيط :** وطبقا لهذا، فإن الوجه الرئيسي من أوجه الميزانية هو التخطيط.

والكثيرون من المجيبين (٤٦,٨٪) أعربوا عن رأيهم في أنهم أعدوا الميزانية طبقا لتوجيه التخطيط، وأشار آخرون (٢٠٪) إلى أن وزاراتهم/ إداراتهم كانت تقوم بإعداد الميزانية طبقا لتوجيه المراقبة، وأولئك الذين قاموا بإعداد ميزانيات طبقا للتوجيه الإداري، كانوا ١٥,٦٪ و ١١٪ عملوا بمجموعة من التوجيهات هي الإدارة والرقابة والتخطيط، ولم يعط ٦,٦٪ من المجيبين أية إجابة لهذا السؤال.

وباختصار فقد قال أكثر من نصف المجيبين في هذا المستوى إن الميزانيات في جهات عملهم، يتم اعدادها، طبقا لتوجيه التخطيط، لكن بعض الوزارات/ الإدارات، تتبع التوجيهات الإدارية والرقابية في إعداد ميزانياتها. (انظر جدول ١٢ للتفصيل).

معوقات وعقبات تخطيط التنمية :ـــ

تم في هذا المسح تحديد سبعة أنواع كبرى من العقبات، وطلب من المجيبين

تحديد نوع العقبات التى تنطبق على مجالات عملهم، والأجوبة التى تلقيناها لا تحدد عقبات محددة مشتركة، لكنها تشير إلى مجموعة معقدة، من العقبات، مما يجعل من الصعوبة تحديد أي العقبات أكثر أهمية، من غيرها. وإعادة تبويب الأجوبة التي تلقيناها يوضح النسبة المئوية الموزونة التالية، للآراء فيما يتعلق بكل عقبة كبرى:ـ

البيان رقم (٨)

العقبــــــــة	النسبة المئوية الموزونة للمجيبين
نقص الأ يدى العاملة المدربة	٢١,٦٪
نقص الأموال	١,٢٪
البيئة الإدارية	١٦,١٪
قصور في النظام المالي	١٣,٦٪
نقص في وسائل وطرق التخطيط	١٥,٤٪
قصور في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	١٧,٣٪
الإعتماد غير المناسب على الأجانب في الخطط	١٤,٨٪

يلاحظ من البيان السابق أن أهم عقبة ذكرت في المسح هي نقص الأ يدي العاملة المدربة، بل ذلك قصور في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ، وتأتي البيئة الإدارية في الدرجة الثالثة من عقبات تخطيط التنمية، ويمكن الإشارة إلى أي نوع من المشكلات مثل نقص الموظفين، وعدم كفاءة الهيئة الإدارية، والقصور الإداري، ونقص الحوافز، ونقص تخطيط الحياة العملية، للعاملين الصغار.. الخ.

وتأتي مشكلة النقص في وسائل وطرق التخطيط في المرتبة الرابعة، وعنق الزجاجة الذي يتساوى في الأهمية هو الاعتماد غير المناسب، على الأجانب الذين يتولون المشاركة، في مسؤولية وضع التخطيط، و يقول ١٣,٦٪ من المجيبين ان القصور في النظام المالي هو عقبة هامة، لكن نقص الأموال لا يمثل مشكلة، رغم انه في الواقع يعتبر نقص الأموال

هو المشكلة الأولى في دول نامية أخرى. لكن في المملكة تأتي هذه المشكلة في الدرجة الأخيرة من الأهمية. (انظر جدول ١٣ للتفاصيل).

الطريقة الحالية لإعلان ونشر الخطط :ـ

قالت الأغلبية (٦٩٪) إن الخطة توزع لمجلد خاص. للاستعمال الرسمي. و يقول ١٣٪ ان الخطة تعلن وتنشر من خلال الصحف و وسائل الإعلام الأخرى، وذكر ١٥,٦٪ أن الخطط لا تنشر في مجلد خاص للاستعمال الرسمي فحسب ولكن كذلك تنشر في الصحف و وسائل الإعلام الأخرى. والغريب قولهم أن الخطط لا تنشر ولا تعلن وأنها تحفظ سرا، وربما أن هؤلاء المجيبين كانوا يقصدون إجراءات معينة من الخطط مثل الدفاع، والاتفاقيات الثنائية، والمشروعات والصناعات ذات الأهمية الإستراتيجية.. الخ وفي الواقع أنه لا عجب أن تحفظ مثل هذه الأمور سرا في كل انحاء العالم مع العلم أن ملخصات الخطة الأولى والثانية قد نشرت في كتيبات إعلامية وأشير اليها في الكتب العلمية وفي الصحف والمجلات. «انظر جدول (١٤) للتفاصيل».

الآراء المتعلقة بمستويات الإصلاح الإداري والتدريب الإداري وإدارة التنمية والسياسات والأنظمة.

عبر ٨٧٪ من المجيبين عن رأيهم في أن الجهود المبذولة، في سبيل الإصلاح الإداري هي جهود محدودة، في المدى والمحتوى، مثل ذلك فإن الأغلبية (٧٨٪) تعتقد أن التدريب في الإدارة محدود. و يقول ٨٤٪ انه تمت تنمية السياسات والأنظمة إلى مدى محدود.

و يذكر أن الاصلاحات الإدارية والتدريب الإداري (في مستوى السياسة) والأنظمة الإدارية محدودة، فيبدو أن هناك تأكيداً على وجوب بذل جهود مكثفة، في هذا الصدد «انظر جدول (١٥)».

نوع الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط ووضع الميزانية والمتابعة:ــ

تتكون الأدوات المستخدمة في إدارات التخطيط والميزانية، والمتابعة، للحصول على المعرفة الفنية، من الآلات الكاتبة اليدوية، والآلات الحاسبة اليدوية، والآلات الحاسبة والكاتبة الكهربائية وأجهزة إظهار الصور، وأجهزة الكمبيوتر الصغيرة، أو المتوسطة، أو الكبيرة الحجم، ونهايات الكمبيوتر (ترمنال). وتنوع الآلات يبين عملية التطوير.

والاستخدام المتزايد للآلات الكاتبة والحاسبة الكهربائية، وبعض أنواع أجهزة الكمبيوتر يشير إلى أن الكفاءة والاقتصاد هما الهدف الرئيسي في معظم الوزارات/ الإدارات، رغم تعدد وأحجام الكمبيوتر في الوزارات والمصالح الحكومية، وفيما يلي الأهمية النسبية لمختلف أنواع الآلات:ــ

البيان رقم (٩)

نوع الآلة	النسبة المئوية الموزونة للمستخدمين
آلات كاتبة يدوية	٢٠,٤٪
آلات كاتبة كهربائية	١٧,١٪
آلات حاسبة يدوية	٣٢,٢٪
آلات حاسبة مبرمجة	٦,١٪
أجهزة إظهار الصور	١٢,٢٪
أجهزة الميكروفيلم/ الميكروفيش	٥,٤٪
أجهزة الكمبيوتر الصغيرة	٦,١٪
أجهزة الكمبيوتر المتوسطة	٣,٤٪
أجهزة الكمبيوتر الكبيرة	٤,٧٪
محطة الكمبيوتر	١,٤٪

يلاحظ من البيان السابق أن ٣,٢٪ من المجيبين قالوا: إنهم يستخدمون آلات حاسبة يدوية. وتأتي الآلة الكاتبة اليدوية في المرتبة الثانية، من الأهمية حيث يقول ٢٠,٤٪ من المجيبين إنهم يستخدمونها في جهات عملهم، و يستخدم ١٧,١٪ الآلات الكاتبة الكهربائية، و يستخدم ١٥,٦٪ أجهزة الكمبيوتر، و ١٢,٢٪ يستخدمون أجهزة إظهار الصور (انظر جدول ١٦ للتفاصيل).

المدى الذي تؤثر عنده البيئة الإدارية في تخطيط التنمية:ـ

يبين الجدول ١٧ أن ١٥,١٪ من المجيبين يعتقدون أن للبيئة الإدارية تأثيراً سلبياً في تخطيط التنمية، بينما يقول ٣٧,٨٪ منهم: ان تأثير البيئة الإدارية، هو تأثير إيجابي، ولم يعط ٤,٤٪ من المجيبين إجابة على هذا السؤال، وقال ٦,٧٪ بأنه لم يكن هناك أي تأثير للبيئة الإدارية في تخطيط التنمية.

وهذه الدراسة لم تهدف إلى التعميق في موضوع السؤال، ولهذا نقدم آراء المجيبين في مستوى الإدارة العليا، كما يبينها المسح. وإذا بين المسح أن العدد الإجمالي للمجيبين مقسوم بالتساوي على قضية معينة كما في هذه الحالة فالأمر متروك لاختيار باحث آخر للبحث فيه على نحو أكبر.

مسؤوليات عملية التخطيط:ـ

يوضح الجدول ١٨ أن ٢٦,٧٪ من المجيبين يعتقدون أن مسؤوليات أعمال التخطيط في جهات عملهم أنيطت بالسعوديين. و يقول ٤٤,٤٪ منهم: إن مسؤوليات عملية التخطيط، اشترك فيها موظفون سعوديون بالتعاون مع خبراء أجانب. ولم يعط ٨,٩٪ من المجيبين إجابة على هذا السؤال.

ومن المؤسف أن نلاحظ أن أيا من المجيبين في هذا المستوى لم يقل بأن مسؤولية عملية التخطيط قد عهدت إلى الشركات الاستشارية السعودية، أو مركز تنمية البحوث الصناعية، أو مراكز البحوث في الجامعات السعودية، فالجامعات الوطنية

ومراكز البحوث في عدد من دول العالم، تلعب دورا عظيما، في اعداد دراسات أو خطط خاصة لدولها إما بمبادرة منها، أو تطبيقا لعقد مع الوكالات الحكومية. و يبدو أن هذا لا يحدث في المملكة في هذه المرحلة، حيث ان مراكز البحوث في الجامعات الوطنية، لا تزال في مرحلة التأسيس، والأمل معقود عليها لتلعب دورا أكبر، في المستقبل القريب. (انظر جدول ١٨ للتفاصيل).

أغراض متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والميزانيات :ـــ

تم طرح أربعة أغراض لمتابعة تنفيذ الخطط، والبرامج، والميزانيات، وطلب من المجيبين تحديد غرض المتابعة الذي ينطبق على مجالات عملهم، وفيما يلي الأهمية النسبية للأغراض :ـــ

البيان رقم (١٠)

أغراض المتابعـــــة	النسبة المئوية الموزونة
دراسات و بحوث لازمة للخطط القادمة	٣١,٥٪
إجراء تعديلات في الخطة الحالية	٢٠,٦٪
إجراء تعديلات في الميزانية	١٧٪
المردودات للتأكد من أن التنفيذ يتم حسب الأنظمة	٣٠,٩

يوضح البيان السابق، أن أهم أغراض المتابعة، هو إجراء دراسات و بحوث لازمة، للخطط القادمة وثاني الأغراض أهمية، هو الحصول على مردودات يمكن أن تساعد على تقرير ما إذا كان التنفيذ يتم وفقا للخطة.

ونظام المتابعة الذي أعلنته الحكومة السعودية، يشمل غرضا هاما آخر يحدد العوائق، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة، لتخطي هذه العقبات، التي تقف أمام التنمية

والمتابعة، تساعد على تقرير التعديلات اللازمة، التي يمكن إجراؤها على الخطة الحالية، و يعتقد ١٧٪ من المجيبين أن أهم أغراض المتابعة، هو إجراء تعديلات في الميزانية، وتحو يل الأموال من مشروع معين، إلى مشروع آخر، أكثر أهمية نسبيا، أو لتحو يل الأموال من حساب لآخر. (انظر جدول ١٩ للتفاصيل).

بيانات الإدارة المتوسطة :ـ

تم في هذا المستوى طرح مجموعة مختلفة من الأسئلة، بالإضافة إلى بعض الأسئلة العامة التي طرحت على مجيبي المستو يات الأخرى، وكان العدد الإجمالي للمجيبين في هذا المستوى ١٦٦٢ شخصا.

المؤهلات التعليمية للمجيبين :ـ

كانت غالبية المجيبين (٥٧,٧٪) في هذا المستوى من حملة الشهادة الجامعية فما فوق، و ٤٢,٢٪ منهم يحملون الشهادة الثانو ية فما دون. و بعبارة أخرى فإن أكثر من نصف المجيبين مؤهلون تأهيلا مناسبا.

طبيعة المشاركة في التخطيط :ـ

يبين هذا المسح أن ١٤,٤٪ شاركوا في الخطة الثالثة، وذلك في تحديد الأهداف ووضع السياسات، بالمقارنة مع ٤,٤٪ للخطة الثانية و ٥,٥٪ للخطة الأولى.

وفيما يتعلق بوضع الخطة و برمجتها فنيا، فقد شارك ٧,٨٪ منهم في الخطة الثالثة، بالمقارنة مع ٤,٤٪ في الخطة الثانية، و٣,٣٪ في الخطة الأولى، وفيما يتعلق بمرحلة التنفيذ والمتابعة، فقد شارك ٢١,١٪ في الخطة الثانية، بالمقارنة مع ١٣,٤٪ في الخطة الأولى. لكن معدل المشاركة في الخطة الثالثة، كان ٨,٩٪ حيث ان الوقت غير مناسب لطرح هذا السؤال، وهذه الإحصاءات تبين أن مشاركة مستوى الإدارة المتوسطة، في عملية التخطيط ازداد على نحو كبير في العقد الماضي.

والجدير بالذكر أن ٦٠٪ من المجيبين لم يعطوا أجوبة فيما يتعلق بالخطة الأولى بالمقارنة مع ٤٧,٨٪ للخطة الثانية، ٤٠٪ للخطة الثالثة. وبالرغم من أن الخطة الثالثة، لم تدخل مرحلة التنفيذ والمتابعة بعد، فقد كانت هناك مشاركة أكبر من جانب المستوى المتوسط في وضع الخطة، بالمقارنة مع الخطتين السابقتين. (انظر جدول ٢٠ للتفاصيل).

مدى المشاركة :ــ

تبين الدراسة أن ١٨,٩٪ من المجيبين في هذا المستوى شاركوا مشاركة تامة في وضع الخطة الثالثة، بالمقارنة مع ١٢,٢٪ شاركوا مشاركة تامة في الخطتين السابقتين، وأولئك الذين شاركوا مشاركة محدودة كانوا كما يلي :ــ

٣٣,٣٪ في الخطة الأولى.

٣٢,٢٪ في الخطة الثانية.

٤٠٪ في الخطة الثالثة.

وهذا يعني أن مدى المشاركة سواء كانت كاملة أو محدودة كان حوالي ٦٠٪ في الخطة الثالثة، بالمقارنة مع ٤٤,٤٪ في الخطة الثانية، و ٤٥,٥٪ في الخطة الأولى، ومن المناسب أن نذكر أنه بينما لم يعط ٣٤,٤٪ منهم، إجابة على الخطة الأولى، فإن ٤٢,٢٪ لم يعطوا إجابة على الخطة الثانية، وبلغت نسبة الذين لم يعطوا أجوبة على الخطة الثالثة ٢٦,٦٪ فقط.

وهكذا فمن المعتقد أن عدد الذين لم يشتركوا قد انخفض تدريجيا، وعلى نحو كبير في العقد الماضي، بسبب وجود السعوديين المؤهلين، والمتعلمين، في هذا المستوى الإداري المتوسط (انظر جدول ٢١ للتفاصيل).

طبيعة الخطط :ــ

قال ٦٤,٤٪ من المجيبين إن الخطة الثالثة كانت خطة شاملة بالمقارنة مع ٥٥,٦٪ من المجيبين قالوا إن الخطتين الأولى والثانية كانتا شاملتين، وقال ٨,٩٪ من

المجيبين إن الخطة الأولى كانت خطة التنمية اقتصادية فقط. وبلغت نسبة أولئك الذين وصفوا الخطتين الثانية والثالثة بنفس الشيء ٣,٣٪، و ٦,٦٪ على التوالي، أما الذين يعتقدون أن الخطة اهتمت بالتنمية الاجتماعية فقط، فقد كانوا كما يلي ٢,٢٪ للخطة الأولى، ٣,٣٪ للخطة الثانية، ١,١٪ للاعداد للخطة الثالثة. أما الذين امتنعوا عن إعطاء أي رأي يتعلق بطبيعة الخطط فقط بلغت نسبتهم كما يلي: ٢٤,٤٪ للخطة الأولى، ٣٢,٢٪ للخطة الثانية، ١٩٪ للخطة الثالثة.

الآراء المتعلقة بالنماذج والتوجيهات التي أصدرتها وزارة التخطيط لوضع خطة التنمية:ـ

تقوم وزارة التخطيط بإصدار مجموعة من النماذج والتوجيهات الخاصة، بوضع خطط القطاعات المختلفة، طبقا لما قاله المستجيبون في هذا المستوى، فقد أشار ٧٣,٣٪ منهم أن تلك النماذج والتوجيهات فعالة كموجهات، وقال ١٢,٢٪ إنها لم تكن مفيدة وكافية، ولم يعط ١٤,٤٪ أي رأي في هذا الصدد. ٣٧,٨٪ من المجيبين سنحت لهم الفرصة لقراءة الخطة الأولى لكن ٥٦,٧٪ قرأوا الخطة الثانية. وقال معظم المجيبين (٥٣,٣٪) إنه لم تكن بينهم وبين المسؤولين في وزارة التخطيط أية علاقة مباشرة وهذا يعني الحاجة إلى مزيد من توثيق الصلة والعلاقة بين أجهزة التخطيط. (انظر جدول ٢٣).

تنظيم عملية التخطيط :ـ

قال ٦١,١٪ من المجيبين إن لديهم تنظيما إداريا واحدا للتخطيط ووضع الميزانية والمتابعة، بينما قال ١٩٪ منهم إن لديهم تنظيما إداريا يتكون من التخطيط والميزانية لكنه لا يشمل المتابعة. (انظر جدول ٢٤) و يتطلب الأمر متابعة تنفيذ النظام

ضمان بدمج وحدات التخطيط والميزانية والمتابعة في إدارة التخطيط.

وسائل التنسيق بين إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة في نفس الوزارة:ـ

إن أهم وسائل التنسيق المستخدمة: هي نظام اللجان حسب الحاجة، تليها في الأهمية وسيلة المراسلة الرسمية، وقد قال ١٩٪ من المجيبين: إنه يعقد في وزاراتهم اجتماعات دورية محدودة مسبقا لأغراض التنسيق، وأشار ٣٦٪ إلى مجموعة من وسائل التنسيق المتبعة كالتي تبرز في الشكل التالي (انظر جدول ٢٥).

الإجراء المكتوب لتوجيه الموظفين :ـ

كشفت الدراسة أن ٦٣,٣٪ من المجيبين يدعون أنه ليس لديهم إجراءات مكتوبة لتوجيه الموظفين، ولا حاجة للإشارة إلى ان كتيبات الأ وامر السارية، وكتيبات تعليمات التشغيل، لكل وحدة أو فرع هي إحدى الشروط الأساسية لرفع الكفاءة، في مختلف الوظائف المتعلقة بالتخطيط والميزانية والمتابعة.

الآراء المتعلقة بحقول الاختصاص اللازمة للعمل في إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة:ـ

طرحت على المجيبين أسئلة لمعرفة الاحتياجات المطلوبة من المختصين لأعمال إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة، وفيما يلي خمسة اختصاصات ذكرت في الاستفتاء، وأمام كل منها النسبة المئوية لأهميتها:ـ

البيان رقم (١١)

حقل الاختصاص	النسبة المئوية الموزونة لأهميته
اقتصاديون	٢٩,٦٪
اخصائيون	٢٦,٦٪
إداريون	٢٠,٦٪
مهندسون	١٦,٣٪
إجتماعيون	٦,٨٪
آخرون	٠,١٪

يبين التحليل السابق الاختصاصات حسب أهميتها، فالاقتصاديون يحتلون المرتبة الأولى ثم الإحصائيون ثم الإداريون ثم المهندسون، وتبين الإحصائيات أن الحاجة إلى الاقتصاديين تصل إلى ٢٩,٦٪، ٢٦,٦٪ للإخصائيين، و ٢٠,٦٪ للإداريين، ١٦,٣٪ للمهندسين، وأقلها أهمية أعطيت للاجتماعيين حتى بلغت ٦,٨٪ فقط، وهذا يعني أن الاتجاه إلى التخطيط لا زال ينظر اليه على أنه يرتكز على التنمية الاقتصادية.

التطابق بين مخصصات الميزانية المعتمدة والأهداف المرسومة:ـ

يبين المسح أن هناك درجة عالية جدا من التوافق، بين الميزانية المعتمدة، والأهداف المرسومة، فقد قال ١٩٪ من المجيبين ان هناك أقل من ٥٠٪ من التوافق، بين مخصصات الميزانية المعتمدة والأهداف المرسومة. و يعتقد ٤٣٪: أن نسبة التطابق بين الأثنين ٧٥٪ أو أكثر.

و بعبارة أخرى فهذه الإحصاءات تبين أن الحكومة توفر المصادر المالية الوافرة لتحقيق الأهداف المرسومة (انظر جدول ٢٧ للتفاصيل). إلا أن نسبة عدم تطابق الاعتمادات المالية في الميزانية مع اعتمادات الخطة ٢٥٪.

أساس التخطيط :ـــ

إنه من الملاحظ أن ٧,٨٪ من المجيبين لم يجاوبوا على هذا السؤال، لكن أكثر من نصفهم قالوا: إن الميزانيات السنوية تقوم على أساس الخطط السابقة، و يقول ٤٠٪ منهم: إنه يتم إجراء تقويم إجمالي عام للخطة. وقال (١/ ١٪) إنه يتم العمل بالطريقتين.

يوحي البيان السابق بما هو معروف. فالميزانيات السنوية للوزارات والمصالح الحكومية تقوم على أساس نسب متزايدة (تقدر على أساس وهمي) تتعلق بخطط/ ميزانيات العام السابق، لكي لا يتم اتباع نظام الميزانية قاعدة الصفر، وكل نشاط لا يتعرض لأفضليات متنافسة، ومستويات قاسية من التبرير قبل منح المخصصات المالية له.

وفيما يتعلق بالتقدير الإجمالي العام للخطة، فهذا يتم فعلا في المملكة كما يتم في أنحاء العالم، والغرض من السؤال هو جذب الانتباه إلى أن التقويم الإجمالي العام للخطة، يجب أن يقوم على أساس نموذج رياضي، (مثلا: تحليل الانحدار المتعدد التغيرات)، أو طريقة محددة وعلمية.

نماذج وتعليمات إعداد الميزانيات :ـــ

يتم إعداد الميزانيات في المملكة على أساس التعليمات، وبموجب النماذج التي تصدرها وزارة المالية، والاقتصاد الوطني، وقد تم في المسح طرح أسئلة لمعرفة ما إذا كانت هذه الاستمارات.. الخ مناسبة أم لا؟ و يقول ٦٢٪ من المجيبين: إنها مناسبة. لكن ٣٨٪ قالوا: إن تلك الاستمارات والتعليمات ليست مناسبة. (انظر جدول ٢٩).

أساس مناقشة الميزانية في وزارة المالية والاقتصاد الوطني:ـــ

أشار ٢٧,٨٪ من المجيبين إلى أن أساس مناقشة ميزانياتهم هي «طريقة المساومة» و يقول ١٩٪: إن أساس مناقشتهم هو جعل وزارة المالية توافق على الزيادة بنسبة مئوية معينة أو نسبة متزايدة، وتضاف المبالغ المحسوبة على هذا الأساس الى

ميزانية العام السابق مما يغطي ميزانية السنة الجديدة، وقال ١٤٪: إنهم يقومون بإعداد الميزانية على أساس قاعدة الصفر، وقال ٩٪ منهم: إنهم يستخدمون تحليل التكلفة ــ القائدة ــ لتبرير طلب الميزانية، ومما يشجع أن نلاحظ أن ٢٣٪ على الأقل: ذكروا طريقتين علميتين يمكن أن تصبحا، أو أصبحتا فعلا، أساسا لمناقشة الميزانيات في وزارة المالية.

ولم يجب ١٠٪ من المجيبين على هذا السؤال، والبقية (٣٨٪) قالوا: إنهم يستخدمون مجموعة من عدة طرق لمناقشة ميزانياتهم في وزارة المالية (انظر جدول ٢٩ للتفاصيل).

مسؤولية العمل الفني والإداري :ــ

يشير جدول ٣٠ إلى الترتيب التالي لمختلف مجموعات الخبرات في تأدية مسؤولية العمل الفني، والإداري في الوزارات والمصالح الحكومية، وذلك حسب الأهمية :ــ

البيان رقم (١٢)

الترتيب	مجموعة الخبرة	النسبة المئوية الموزونة للأهمية
١	موظفون وخبراء سعوديون	٥٩,٧٪
٢	متعاقدون أجانب	٢٤,٠٪
٣	خبراء متعاقدون	٧,٨٪
٤	شركات استشارية أجنبية	٦,١٪
٥	شركات استشارية سعودية	٢,٣٪

يلاحظ من البيان السابق أن الموظفين والخبراء السعوديين يشكلون أهم مسؤولية عن الأعمال الإدارية والفنية، و يساعدهم في أغلب الأحيان متعاقدون أجانب ومستشارون وخبراء أجانب.

ومن المؤسف أن نلاحظ أن الشركات الاستشارية السعودية، لا تتحمل أية مسؤولية كبيرة تجاه الأعمال الإدارية والفنية، إما بسبب عوائقها وقيودها، أو بسبب نقص القدرات (انظر جدول ٣٠ للتفاصيل).

النسبة المئو ية للموظفين السعوديين :ـ

يبين جدول ٣١ أن ٣٠٪ من المجيبين قالوا: إن نسبة الموظفين السعوديين لديهم تبلغ ١٠٠٪ وقال ٣١,١٪ منهم: إن نسية الموظفين السعوديين لديهم تبلغ ٧٥٪، وقال ١٦,٧٪ من المجيبين: إن نسبة الموظفين السعوديين لديهم ٥٠٪.
والوضع الذي يدعو إلى القلق جاء من ١٥,٦٪ من المجيبين حين ذكروا: أن نسبة الموظفين السعوديين لديهم تبلغ ٢٥٪ فقط، والبقية (٦,٧٪) لم يجيبوا على هذا السؤال.

حالة الخطط :ـ

قال معظم المجيبين (٥٥,٦٪): إن خططهم تكونت من برامج شملت عدة مشروعات وقال ١١,١٪: إن خططتهم شملت مشروعات لم تكن ضمن أي برنامج، وقال ١٧,٨٪ منهم: إن خططهم مقدمة في شكل إجماليات لقطاعات مختلفة.
ولم يجب ٧,٨٪ علي هذا السؤال. (أنظر جدول ٣٢ للتفاصيل).

تسهيلات التدريب في حقل التخطيط والميزانية والمتابعة:

آجاب ٧٧٪ من المسؤولين تقريبا قائلين بأن تسهيلات التدريب في حقل التخطيط والميزانية والمتابعة تم توفيرها بواسطة معهد الإدارة العامة، وقال ٩٪ منهم إنهم حصلوا على نفس تسهيلات التدريب في دول أجنبية، (٨٪ منهم: تلقوا التدريب في هذا الحقل لدى الجامعات المحلية).

ومعهد الإدارة العامة، والجامعات السعودية، تلعب دورا مشكورا فيما يتعلق بتوفير تسهيلات التدريب للسعوديين، في حقل التخطيط والميزانية والمتابعة، لكن نوع

التدريب الذي يدرس يميل الى أن يكون نظريا.

وهناك حاجة ماسة الى بذل جهود كبيرة لتوفير التدريب والتوجيه العملي للمتدربين في هذا الحقل (انظر جدول ٣٣ للتفاصيل).

استخدام الوسائل الإدارية التكنولوجية :ـ

يستخدم ٥٤,٤٪ من المجيبين آلات حاسبة، وآلات كاتبة يدوية، وآلات تصوير النسخ، وبالإضافة إلى ١٨,٩٪ يستخدمون الآلات الحاسبة اليدوية، و ١١,١٪ يستخدمون الآلات الكاتبة، وآلات التصوير، وهكذا فإن ما مجموعه ٨٤,٤٪ من المجيبين يستخدمون ثلاث وسائل تكنولوجية هامة، هي الآلات الحاسبة اليدوية، الآلات الكاتبة اليدوية، آلات تصوير النسخ.

ولم يذكر أي من المجيبين أن لديهم نهاية (ترمينال) كمبيوترية، من الحاسب الآلي الوطني لكن ذكر ١٥,٦٪ أن لديهم حاسبا آليا مستقلا. (انظر جدول ٣٤).

مسؤولية نظام المتابعة :ـ

أشار نصف المجيبين تقريبا، في مستوى الإدارة المتوسطة إلى أن إدارات التخطيط في جهات عملهم، لديها نظام ضمني للمتابعة، مما يعني أن إدارة التخطيط تتولى أعمال المتابعة كذلك.

وقال ٢١,١٪ من المجيبين: إن لديهم إدارات مسؤولة، عن متابعة تنفيذ المشروعات، والمتابعة هي مسؤوليتهم باستمرار، وبالاضافة إلى ذلك فقد قال ١٠٪ ان لديهم إدارات مستقلة للمتابعة، وهي منفصلة تماما عن إدارة التخطيط، وقول ١٢,٢٪ من المجيبين: إنه ليس لديهم نظام للمتابعة، ومن الغريب أن نسمع هذا، لأنه طبقا للمرسوم الملكي فإن كل وزارة/ جهة حكومية، أو شبه حكومية، ملزمة بأن يكون لديها نظام للمتابعة، وإجابة غريبة أخرى هي أن ١,١٪ من المجيبين قالوا: إن لديهم نظاما إداريا للتنفيذ، ولكن ليس لديهم نظام للمتابعة (انظر جدول ٣٥).

عدد الموظفين العاملين في التخطيط والميزانية والمتابعة:ـــ

يبين الجدول ٣٦ أن ٣٤,٥٪ من المجيبين يقولون: إن لديهم ١٠ موظفين أو أكثر في جهات عملهم، يتولون مسؤولية عمل التخطيط والميزانية، والمتابعة، و ٦١,١٪ منهم لديهم أقل من عشرة موظفين، ولم يجب ٤,٤٪ منهم على هذا السؤال. (انظر جدول ٣٦).

ارتباط التخطيط والميزانية والمتابعة :ـــ

أشار ٣٦,٧٪ من المجيبين إلى أن إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة، ترتبط بنائب الوزير، أو وكيل الوزارة، وقال ٣٣,٣٪: إن الوزير أو الرئيس العام مسؤول عن التخطيط والميزانية والمتابعة، وترتبط به. و يقول ٢١,١٪ إن إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة ترتبط بالمدير العام للوزارة (انظر جدول ٣٧).

مصادر الإحصاء المستخدمة لأغراض التخطيط :ـــ

طرح على المجيبين أسئلة لتحديد مصادر الإحصاءات النسبية لمصادر الإحصاءات:ـــ

البيان رقم (١٣)

مصادر الإحصاءات	الأهمية النسبية (المتوسط الموزون)
مصلحة الاحصاءات العامة (وزارة المالية)	٢٥,٤٪
مؤسسة النقد العربي السعودي	٧,١٪
نفس الوزارة	٥٤٪
وزارات / مصادر أخرى	١٣,٤٪

نرى من البيان السابق ان أكبر الاعتماد تتحمله الجهة الإحصائية في الوزارة نفسها، و يستخدم ٢٥,٤٪ الإحصاءات التي تنشرها مصلحة الإحصاءات العامة، وفي الواقع ان معظم الإحصاءات التي تصدرها مصلحة الإحصاءات العامة تقوم المصلحة بجمعها من الوزارات الأخرى كإنتاج فرعي إداري. والإحصاءات التي تنشرها مؤسسة النقد العربي السعودي في تقريرها السنوي، أو نشراتها الإحصائية، يستخدمها ٧,١٪ من المجيبين و يستخدم ١٣,٤٪ المصادر الأخرى للإحصاءات. (انظر جدول ٣٨).

(الوضع الحالي وإمكانيات المستقبل) :ـــ

طلب من المجيبين إبداء آرائهم فيما يتعلق بفائدة أنواع الميزانيات التالية:ـــ

١/ ميزانية البنود.

٢/ ميزانية الأداء.

٣/ ميزانية البرامج.

٤/ نظام التخطيط والبرامج والميزانية.

ففيما يتعلق بالوضع الحالي فجميع المجيبين قالوا: إنه يتم استخدام ميزانية البنود، وفيما يتعلق بالاستخدام الممكن في المستقبل، فقط اتجهت الرغبة الكبيرة إلى نظام التخطيط والبرامج، والميزانية، أو ميزانية البرامج أو ميزانية الأداء.

ودون شك يمكن أن يكون هذا التغيير بمثابة التحسين، شريطة أن يفهم الأسلوب المرتبط به، فهما جيدا، وأن يمارسه الجميع بفاعلية (انظر جدول ٣٩).

بيانات الإدارة التنفيذية العليا :ـــ

طرحت على مجيبي هذا المستوى، مجموعة من الاسئلة بالإضافة إلى أسئلة عامة، طرحت على المستويين الآخرين. وكان العدد الإجمالي للمجيبين في هذا المستوى ١٤١ مجيبا.

المؤهلات التعليمية للمجيبين :ــ

من بين العدد المذكور للمجيبين هنا فإن ٥٤,٦٪ منهم يحملون درجات جامعية، أو أكثر والباقون (٤٥,٤٪) يحملون الشهادة الثانو ية فما دون، و بعبارة أخرى فإن أكثر من نصفهم هم من الخريجين، المؤهلين تأهيلا يخول لهم القيام بعمل تنفيذ الخطط، والبرامج والميزانيات، على أفضل وجه (انظر جدول ٤٠ للتفاصيل).

طبيعة المشاركة في التخطيط :ــ

تبين هذه الدراسة أن ٥٦٪ لم يبدو آرائهم حول طبيعة مشاركتهم في الخطة الأ ولى. و ٤٠,٦٪ لم يعطوا رأيهم حول الخطة الثانية ٣٢,٦٪ لم يوضحوا آراءهم حول طبيعة مشاركتهم في الخطة الثالثة.

وقد شارك حوالي ٢,٨٪ منهم، في تحديد الأهداف، ووضع السياسات لكل من الخطتين الأ ولى والثانية، لكن بالمقارنة مع ذلك، فقد شارك حوالي ٢٢,٧٪ في الخطة الثالثة، لأغراض تحديد الأهداف، وإتخاذ قرارات أخرى حول السياسات. وهذا يبين أن معدل المشاركة، تضاعف ثمان مرات بالنسبة إلى الخطة الثالثة، بالمقارنة مع الخطتين السابقتين.

ومن الملاحظ أن ٩,٢٪ و ١٢,٨٪ كانوا مسؤولين عن وضع الخطط الأ ولى والثانية، والثالثة على التوالي و برمجتها فنيا. وأولئك الذين شاركوا في مرحلة التنفيذ والمتابعة، كانوا ٣٩٪ للخطة الأ ولى، و ٥٨,٢٪ للخطة الثانية. وفيما يتعلق بالخطة الثالثة، فالوقت لم يحن بعد لطرح هذا السؤال، حيث ان الوقت كان السنة الرابعة من الخطة الثانية. (انظر جدول ٤٠ للتفاصيل).

مدى المشاركة :ــ

كما ذكرنا سابقا، فإن مدى المشاركة في الخطط الخمسية للمملكة، وضع

تحت ثلاث فئات :ــ

١/ المشاركة التامة.

٢/ المشاركة المحدودة.

٣/ عدم المشاركة.

والدراسة تكشف أن ١٠,٦٪ من المجيبين، شاركوا مشاركة تامة، في الخطتين الأولى والثانية، بالمقارنة مع ١٥,٦٪ شاركوا في الخطة الثالثة، وأولئك الذين فكروا أن مشاركتهم كانت محدودة كانوا ٢٩,٨٪ في الخطة الأولى، و ٤٤٪ في الخطة الثانية، و ٥٠,٣٪ في الخطة الثالثة.

وفيما يتعلق بأولئك الذين لم يشاركوا إطلاقا، أو لم يجاوبوا على السؤال، فقد كانوا ٦٠٪ في الخطة الأولى، و ٤٥٪ في الخطة الثانية، و ٣٤٪ في الخطة الثالثة، (انظر جدول ٤١ للتفاصيل).

طبيعة الخطط :ــ

تم تصنيف طبيعة الخطط بأنها خطط تنمية شاملة، أو اقتصادية، أو اجتماعية، وقال ٨٤,٤٪ من المجيبين: إن الخطتين الأولى والثانية، كانتا خطتين شاملتين. ومثل ذلك فقد أبدى ٥١,٨٪ رأيهم: في أن الخطة الثالثة ستكون خطة شاملة، وأولئك الذين وصفوا الخطط بأنها خطط تنمية اقتصادية كانوا ٧٪ للخطة الأولى، و ٩٪ للخطة الثانية، ٦,٤٪ للخطة الثالثة، وعلى العكس فإن أولئك الذين قالوا إن الخطط كانت خطط تنمية، اجتماعية، كانوا ٧٪ للخطة الأولى، ٩٪ للخطة الثانية، و ٤٪ للخطة الثالثة.

والمجيبون الذين امتنعوا عن الإجابة على هذا السؤال، كانوا ٣٧,٥٪ للخطتين الأولى، والثانية، و ٣٦,٢٪ للخطة الثالثة، (انظر جدول ٤٢ للتفاصيل).

دراسة الخطتين الأولى والثانية :ـ

وكان السؤال الأول للمجيبين، هوما إذا كانوا قد تلقوا نسخة من الخطتين الأولى والثانية، وكان جواب ٥٩,٤٪ منهم، انهم لم يستلموا نسخة من الخطة الأولى أو الثانية، والسؤال الثاني كان عما إذا كان المجيبون قرأوا الخطتين الأولى والثانية: وقال ٥٦,٢٪ بصراحة: انهم لم يقرأوا الخطتين الأولى والثانية (أنظر جدول ٤٣ للتفاصيل).

دراسة نظام المتابعة :ـ

وطرح سؤال آخر عما إذا كان المجيبون قد قرأوا نظام المتابعة، الذي أقره مجلس الوزراء. وجاء في المسح أن ٢٨,٨٪ لم يتح لهم قراءة نظام المتابعة، الذي أقره مجلس الوزراء (انظر جدول ٤٤).

الطرق المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات :ـ

فيما يلي الأهمية النسبية لمختلف الوسائل المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات :ـ

البيان رقم (١٤)

طريقة المتابعة	النسبة المئوية الموزونة للمجيبين
تقارير دورية مكتوبة	٣٦,٥٪
زيارات ميدانية أحيانا	٢٦,١٪
اجتماعات دورية مع المسؤولين عن التنفيذ	٢٢٪
نظام اللجان المسئولة عن التنفيذ	١٥,٤٪

و يلاحظ من الإحصاءات السابقة أن أكثر الوسائل شيوعا، هي التقارير الدورية المكتوبة، وأقلها انتشارا نظام اللجان. ولم يجب ٨٥٪ تقريبا على هذا السؤال.

طرق التنسيق بين مختلف المشروعات في نفس الأقاليم :ــ

فيما يلي بيان بالوسائل الحالية للتنسيق بين مختلف المشروعات في نفس الأقاليم :ــ

البيان رقم (١٥)

الترتيب	طريقة التنسيق	النسبة المئوية للمجيبين
١	نظام اللجان عند اللزوم	٤٤,٣٪
٢	الإجتماعات الدورية	٤٣٪
٣	توزيع تقارير تقديرية بين المسئولين عن تخطيط وتنفيذ المشروعات.	١٢,٧٪

وبعبارة أخرى، فإن أكثر الطرق المتبعة للتنسيق شيوعا، هو نظام اللجان، يلي ذلك طريقة الإجتماعات الدورية، مع من يهمه الأمر، ولم يجب ١٦٪ تقريبا على هذا السؤال (أنظر جدول ٤٥ للتفاصيل).

استخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) في التخطيط وانهاء المتطلبات المالية:ــ

لم يقل أي مجيب : انهم يستخدمون الكمبيوتر في عملية التخطيط، وإجراء المتطلبات المالية (أنظر جدول ٤٦).

الطرق المستخدمة لتقويم الاحتياجات :ــ

تم تحديد ثلاث طرق للمجيبين وطلب منهم ذكر الطريقة التي يستخدمونها فعلا، وتحليل الإجابات يبين أن ٥٣,٩٪ من المجيبين استخدموا ملاحظات شخصية، أو ما يسمى بالحكم الشخصي، لتقدير المتطلبات المالية، الإجمالية، وبلغت نسبة الذين استخدموا الطرق الإحصائية، ٣٧,٧٪، والبقية (٨,٤٪) استخدموا طريقة المحاولة

والخطأ. (انظر جدول ٤٦).

الطرق المستخدمة للمتابعة :ـــ

استخدم ثلثا المجيبين التقارير الدورية المكتوبة بواسطة البريد، وذلك لأغراض متابعة تقدم مشروعات التنمية، والثلث الباقي استخدموا البرقيات، والتلكس للمتابعة، استخدام نهايات الكمبيوتر (الترمينال) لا يزال محدودا جدا (١,٦٪). (انظر جدول ٤٧ للتفاصيل).

طبيعة متابعة تنفيذ المشروعات :ـــ

طرح على المجيبين سؤال عما إذا كانت المتابعة تتم بطريقة مركزية، أو غير مركزية، أو من كليهما، وذلك في المنطقة، الإقليم المعني، ولم يجب ٨٪ على هذا السؤال، وأجاب ٢٦,٦٪: أن المتابعة تتم بطريقة مركزية، وقال ١١٪: ان المتابعة غير مركزية، وقالت الأغلبية (٥٧,٨٪): إن لديهم نظاما مزدوجا من الإثنين «انظر جدول ٤٨ للتفاصيل».

دور الإمارة/البلدية المعنية في التخطيط والميزانية والمتابعة للبرامج والمشروعات:ـــ

قال ثلث المجيبين إن الدور الذي تلعبه الإمارة/ البلدية هو دور أساسي. وقال ١٧٪ إن دورها ذو طبيعة ثانوية. وقال ٢٧٪ انهم يتعاونون مع الجهات المركزية (انظر جدول ٤٩).

طبيعة تخطيط المدن على مستوى الإقليم :ـــ

طرح على المجيبين سؤال حول طبيعة المدن، على مستوى الإقليم، ولم يجب ٤٠,٦٪ منهم على هذا السؤال، وقال ٣٠٪ إن تخطيط المدن في اقليمهم يتم ضمن إطار الخطة العامة، وقال ١٢٪: إن تخطيط المدن في اقليمهم يتم ضمن إطار خطة الإقليم،

وقال ١٩,٤٪: ان تخطيط المدن في إقليمهم يتم على شكل مستقل ومنفصل (انظر جدول ٥٠).

طريقة إعداد تقديرات الميزانية :ـ

قال ٥٣٪ من المجيبين : إنهم يقومون يإعداد التقديرات السنوية، بغض النظر عن الخطة وقال ٢٦٪: إنهم يطلبون زيادة تبلغ نسبة مئوية معينة على ميزانية العام السابق، والبقية (٢١٪) قالوا: إنهم يقومون بإعداد تقديرات الميزانية على أساس الخطة (انظر جدول ٥١).

استخدام المعايير لتقويم اداء المشروعات والخطط :ـ

إن أكثر المعايير استخداما هو النسبة المئوية، للمنصرف الفعلي، بالنظر إلى الميزانية المعتمدة، وذلك لتقويم أداء الميزانية، والمشروعات والخطط، وقد قال ٥٥,٢٪ من المجيبين: إنهم يفضلون هذا المعيار، و يستخدم ٢٥,٤٪ من المجيبين معيار «الإدارة بالأهداف». و يستخدم ١٩,٤٪ من المجيبين حسابات التكاليف والفوائد كمعيار للتقويم. (انظر جدول ٥٢).

الجزء الرابع

النتائج والإيضاحات



الجزء الرابع

النتائج والايضاحات

لقد أوردنا في الجزء الثالث من هذا البحث تحليلا إحصائيا للنتائج التي ظهرت من الدراسة والإجابات على أسئلة الإستبيان، الموجهة لفئات من موظفي الإدارة العليا، والمتوسطة، والتنفيذية العليا التي جرى عرضها وتحليلها دون تعليق من الباحث إلا يسيرا.

وفي هذا الجزء سيتركز البحث على أهم تلك النتائج، التي لها تأثير مباشر على أساليب ومناهج وطرق التخطيط، والميزانية، والمتابعة، بشيء من الايضاح، والتعليق، متبوعة بالتوصيات والمرئيات، التي يراها الكاتب ضرورية وملائمة لأخذها في الاعتبار في الخطة المقبلة.

و يلاحظ أن تحليل النتائج رتب في الجزء السابق على أساس تصنيف الإجابات حسب المستو يات الإدارية، بينما سيتم ترتيب النتائج مع الإشارة إلى بعض النسب الإحصائية بشكل موجز، متبوعة بالتوصيات والمرئيات، التي يراها الكاتب ضرورية وملائمة لأخذها في الاعتبار في الخطة المقبلة.

مثالية النظام :ـــ

من النتائج الرئيسية التي أظهرها البحث: مثالية النظام. وأعني به نظام التخطيط والميزانية والمتابعة، الذي يتمثل في القرارات، والأ وامر، والتعليمات، والإجراءات المطلوب اتخاذها في جميع مراحل خطط التنمية، سواء كانت قرارات، وأوامر صادرة من مجلس الوزراء، أو تعليمات وإجراءات صادرة من وزارة التخطيط، وأجهزة التخطيط، والميزانية، والمتابعة، في الوزارات، حيث ان النظام كما هو معتمد

ومقر من الدولة، يعتبر مثاليا، وعباراته منسقة، ويمثل إطارا لصورة جميلة، لما يجب أن تكون عليه خطط التنمية، ولكن عندما نقيس مدى إمكانية، وصلاحية، تطبيقه نجد من البحث فجوة بين النظام والتطبيق، فإذا اتبعنا القرارات المحددة لسياسات الأهداف العامة لخطط التنمية في المملكة، والتي ورد ذكرها في الجزء النظري من هذه الدراسة، وكذلك القرارات والتعليمات المنظمة لتشكيلات و وظائف أجهزة التخطيط والميزانية، والمتابعة، لم نجد من معظم الإجابات على الإستبيان أنها مفهومة، و واضحة ومطبقة فعلا.

حيث ثبت أن النظام كما هو معتمد، ومقر من الدولة يعتبر مثاليا من حيث الجوهر، والمحتوى، ومكتوب بلغة عالية، وعبارات منسقة، ويمثل الإطار القانوني، والرسمي، تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها خطط التنمية، لكن عندما نقيس مدى إمكانية وصلاحية تطبيق النظام، نجد من تحليل النتائج للبحث، حدوث فجوة بين النظام والتطبيق وسيتم عرض أمثلة لذلك، لجميع مراحل النظام، في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة وستوضح نتائج الإستبيان أسباب ذلك.

نظام التخطيط :ـ

عبر غالبية المجيبين من موظفي الإدارة العليا (٤٤,٤٪) على سؤال عن نوعية نظام التخطيط بأنه نظام ثابت لفترة زمنية محددة، وعبر آخرون (٧٪) أنه نظام دائري، أي توضع خطة كل سنة وتضاف للخطة بدلا من السنة السابقة، وقال (٣١٪) إنها تجمع بين النوعين، وعن طبيعة الخطة ذكر (٥٨٪) منهم : بأن الخطة كانت شاملة، أي اقتصادية، واجتماعية، بينما ذكر بعضهم (٣٦٪): أنها اقتصادية فقط كما ذكروا: أنها في الغالب خطة وطنية، تهتم بالقطاع العام، مقسمة إلى قطاعات، ولا تهتم بخطط الأقاليم، ذكر (٨٧٪) منه بأنه ليس هناك تنسيق كامل بين خطط القطاعات، و يشاركهم في الرأي موظفو الإدارة المتوسطة، بنسب مختلفة، فقد ذكر (٥٥,٦٪) أن الخطة الأولى والثانية، كانت خططا شاملة، بينما قال (٦٤,٤٪) من الموظفين: إن

الخطة الثانية، خطة شاملة، وقد امتنع بعضهم عن إعطاء رأي حول طبيعة الخطة، مما يوحي بعدم الفهم لمضمون الخطط، والغريب أن غالبية المجيبين ذكروا أنهم لم يقرأوا الخطتين الأولى والثانية.

ومن إجابات موظفي الإدارة العليا: (الوزراء، والوكلاء، والمديرين العامين)، وموظفي الإدارة التنفيذية العليا: (الأمراء ورؤساء البلديات والمديرين العامين للإدارات العامة للمناطق): أن مشاركتهم في وضع السياسات والأهداف لخطط التنمية، الأولى والثانية، محدود، ولكن زادت مساهمتهم ومشاركتهم في الدراسات الأولية، لوضع الخطة الثالثة، ومن حيث التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط ظهر من نتائج البحث، أن هناك اختلافا في التنظيم، ولارتباط إدارات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، فقد أشار (٦١,١٪) منهم: أنه يوجد لديهم تنظيم واحد للتخطيط، والميزانية والمتابعة، وورد بعض موظفي الإدارة المتوسطة (١٩٪): انه يوجد لديهم إدارات للتخطيط والميزانية فقط ولا يوجد لديهم جهاز للمتابعة ولا نظام للمتابعة، و بعض الإدارات تكون إدارة التخطيط منفصلة عن إدارة الميزانية، وهذا خلاف للقرار الصادر بتوحيد هذه الإدارات في إدارة واحدة بمسمى إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة.

وذكر (٥٣,٣٪) منهم: أنه لا يوجد علاقة بينهم و بين وزارة التخطيط، كما أن الارتباط مختلف من وجهة الى أخرى، فبعض الوزارات ترتبط إدارة التخطيط فيها بالوزير أو الرئيس العام و بعضها ترتبط بنائب الوزير، أو وكيل الوزارة، و بعضها مرتبط بالمدير العام، وهذا الاختلاف والتباين في التشكيل والعلاقة، ولارتباط أجهزة التخطيط، سيترتب عليه بالضرورة فروق كبيرة، في التطبيق للنظام، واختلاف في الأساليب والطرق، والمناهج، مما يؤثر على فعالية، وكفاءة التخطيط، وإمكانيات هذه الأجهزة للقيام بالعمل المطلوب، وهذا يظهر بوضوح مثالية النظام التي أشرنا إليه، ومن المعلوم أن الوضع المثالي لارتباط أجهزة التخطيط: هو الوزير أو الرئيس العام، للوزارة أو المصلحة، وذلك لارتباط التخطيط بالسياسة العامة.

و يظهر البحث أن دليل وضع الخطة، والنماذج، التي تضعها وزارة التخطيط عادة، قبل الخطة تعتبر في نظر الغالبية، (٧٣,٣٪) مفيدة، ولكنها تعتبر في نظر بعضهم (١٢,٢٪) الآخر غير ملائمة، وغير كافية، ولم يعطنا الباقون، أي رأي حول هذا الموضوع، ومن نتائج البحث أن العلاقة بين أجهزة التخطيط محدودة، وتكاد تكون معدومة، و يرجع هذا التباين في الإجابات على مثالية النظام، وعدم تطبيقه وذلك إما لعدم فهم، أو نقص في التدريب، عليه أو قصور في متابعته والحزم على تنفيذه، أو الى قصور في التنسيق والتعاون.

و يرى الكاتب أن الحاجة تدعو إلى تبسيط النظام، وإجراء المزيد من الندوات، والمحاضرات وتوثيق الصلة، والعلاقة بين أجهزة التخطيط، ووزارة التخطيط، مع تكثيف التدريب الإداري في مجالات الخطط، والميزانية، والمتابعة، بالتعاون، والتنسيق، مع معهد الإدارة العامة، والجامعات السعودية لتنويع البرامج لتحقيق الأغراض المطلوبة.

و بالنسبة للفترة الزمنية للخطة، يعتقد الذين أجابوا على هذا السؤال (٧٦٪): أن الخطط ذات الفترة المتوسطة، (٥ ــ ٧ سنوات) مناسبة للمملكة، و يرى آخرون (٩٪) أن الخطط طويلة المدى (١٠ ــ ٢٥ سنة)، مناسبة بينما يفضل (١١٪) الخطط قصيرة المدى (١ ــ ٣ سنوات) وما دامت الغالبية تشير إلى ملاءمة الخطط المتوسطة الأجل، وهي الطريقة المطبقة، إلا أنه لا يمنع من الأخذ بالإعتبار عند وضع الخطط متوسطة الأجل، اعتبار أهداف أجزاء الخطة كمشروعات التصنيع لأمد طويل الأجل، ولكن لا يدخل في حساب التكاليف للخطة الخمسية الحالية، وإنما ترحل للخطط المقبلة، و بالمثل يمكن إعتماد خطط قصيرة الأجل لمدة (١ ــ ٣ سنوات)، لبعض المشروعات وإدخالها في إطار الخطط الخمسية، لأنه لا يمكن تعطيل بعض المشروعات، وإدخالها في إطار الخطط الخمسية لأنه لا يمكن تعطيل بعض المشروعات، خاصة تلك المتعلقة بالخدمات المباشرة للجمهور، من أجل الإنتظار للخطة الخمسية القادمة إذ لا بد

لبعض المشروعات إعتماد خطط قصيرة الأجل، وفي نفس الوقت الأخذ بنظام التخطيط طويل الاجل وتسير بشكل متوازن، مثل ما أتبع في مشروعات المطارات في المملكة.

كما أن نتائج البحث تشير إلى أنه (٦٢,٣٪) من المجيبين، والعاملين، في أجهزة التخطيط في الوزارات، ذكروا: أنه ليس لديهم تعليمات مستديمة، وإجراءات مكتوبة لطريقة العمل، وتوجيه الموظفين، والمعلوم أن مثل هذه التعليمات، والإجراءات المستديمة، هي شرط من شروط العمل في إدارة مثل إدارة التخطيط والميزانية، والمتابعة، في الوزارات والمصالح الحكومية، ذكر (٣٤٪) من المجيبين من موظفي الإدارة المتوسطة: أن لديهم عشرة موظفين أو أكثر في جهات عملهم و يتولون مسؤولية عملية التخطيط والميزانية والمتابعة بينما ذكر ٦١,١٪) منهم: أن لديهم أقل من عشرة موظفين، ولم يجب ٤,٤٪ منهم على هذا السؤال: أن عدد الموظفين اللازمين في إدارات التخطيط يتوقف على حجم العمل، وحجم الوزارة المعنية، كما أن تأهيل وتدريب الموظفين يحدد كفاءتهم، و بالتالي عددهم للقيام بأعمال جمع المعلومات والإحصائيات اللازمة للخطة و برمجتها، بالإضافة إلى أعمال الميزانية السنو ية، ومتابعة التنفيذ، لإن متوسط الحجم الأمثل لوزارة متوسطة الحجم، هو في نظر الكاتب عشرة موظفين، من ذوي اختصاصات مختلفة، وذوي كفاءة عالية، و يظهر من تحليل النتائج، أن الغالبية من إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة ينخفض العدد فيها عن عشرة موظفين، هذا أمر ينبغي تداركه والعمل على تلافيه.

نظام الميزانية :ـــ

من نتائج البحث اتضح أن تعليمات الميزانية التي تصدرها وزارة المالية سنو ية، مناسبة في نظر الغالبية من المجيبين ولكن البعض يرى انها غير ملائمة، كما ظهر في معظم الإجابات. أن أساس مناقشة الميزانية، مع وزارة المالية هو أسلوب

المساومة، وذكر بعضهم: أنهم يحاولون اقناع موظفي الميزانية بوزارة المالية، بزيادة ميزانياتهم، بنسب يتفق عليها زيادة عن ميزانية السنة السابقة، وقليل منهم ذكروا أنهم يتبعون الأسس العلمية، كاتباع أسلوب تحليل التكلفة، والعائد، واتباع أسلوب قاعدة الصفر، وترتيب الأولويات، أما بالنسبة لاعتمادات الميزانية، ومدى مطابقتها لاعتمادات الخطة فذكر معظمهم، أن اعتمادات الميزانية غالبا ما تتوافق مع اعتمادات الخطة، ولكن بعض الميزانيات تناقش صرف النظر عما هو معتمد في الخطة.

ومن تحليل النتائج لمعرفة علاقة الميزانية بالخطة، ونظرة الموظفين عن الميزانية، ووجهتها، وهل هي تخطيطية، أو رقابية، أو إدارية، ظهر أن (٤٦,٨٪) من المجيبين: يرون أن الميزانية ينبغي أن تعد طبقا لتوجيه التخطيط، بينما أشار آخرون (٢٠٪) إلى أنهم كانوا يعدون الميزانية على أساس أنها أداة رقابة صرف على الأموال، وتنفيذ المشروعات، أما الذين يرون ان الميزانية هي أداة إدارية، فيقدرون، بنسبة (١٥,٦٪) وذكر (١١٪) منهم، أنهم يستخدمون الطرق الثلاث، فهم يرون أن الميزانية يجب أن تكون وسيلة لتنفيذ الخطة، ويجب أن تعد على هذا الأساس، وفي نفس الوقت يؤخذ في الاعتبار كونها وسيلة رقابة على المصروفات، ووسيلة إدارية للتأكد من تنفيذ المشروعات، ولم يعط (٦,٦٪) من المجيبين إجابة على هذا السؤال.

وفيما يتعلق بالوضع الحالي للميزانية، ونوعيتها من حيث التصنيف العلمي، وهل هي تعتبر ميزانية بنود، أو ميزانية أداء، أو ميزانية تخطيط، وبرامج، وميزانيتها معا، فقد أظهرت نتائج البحث أن الميزانية تعد في الوقت الحاضر في الغالب، على أساس البنود، وفيما يتعلق بالاستخدام المفصل مستقبلا فقد اتجهت الرغبة إلى الأخذ بنظام التخطيط، والبرامج، والميزانية، وإذا تعذر الأخذ بذلك لأسباب فنية، فإنه يمكن الأخذ بميزانية البرامج، وميزانية الأداء. وبعبارة أخرى فالمجيبون ليسوا مقتنعين بميزانية البنود، ولكنهم يميلون إلى التغيير إلى الأنواع الأخرى الأكثر تقدما.

و يدلل على هذا أيضا، أن الإدارة التنفيذية، نظرا لقصور النظام، وعدم وجود أجهزة متخصصة للتخطيط، والميزانية، والمتابعة، لا زال (٥٣,٩٪) من المجيبين منهم، يستخدمون الملاحظة الشخصية، في تقدير الاحتياجات المالية، المطلوبة، ونسبة (٣٧,٧٪) منهم، يستخدمون الطرق الإحصائية إلا أن البقية (٨,٤٪) يستخدمون طريق المحاولة والخطأ، وعن طريق إعداد الميزانية أوضح (٥٣٪) من المجيبين في الإدارة التنفيذية: أنهم يقومون باعداد الميزانية السنوية بغض النظر عن الخطة، وقال (٢٦٪): انهم يطلبون زيادة نسبة معينة، عن ميزانية العام السابق والبقية (٢١٪) قالوا: إنهم يقومون بإعداد تقديرات الميزانية، على أساس الخطة، و يرجع بعض المجيبين بنسبة (١٣,٦٪) عامة عند السؤال عن أهم عقبات تنفيذ الخطط، أن قصور النظام المالي أدى إلى نشوء كثير من المشكلات المالية، وقصور الميزانية، عن مطابقة اعتمادات الخطة، كما يرجع إلى الإجراءات والتعليمات، المالية، تدني أسلوب مناقشة الميزانية المتبع، و يعتبرونه عقبة من العقبات التي تواجه التنمية.

ولهذا يرى الكاتب أن الحاجة تدعو إلى إعادة النظر، ودراسة أسلوب مناقشة الميزانية السنوية، وجعلها تتبع الأسلوب العلمي، مع الحاجة إلى مراجعة مستمرة الى الإجراءات، والتعليمات والأنظمة المالية، وجعلها أكثر ملاءمة للتطور الحاصل في البلاد.

نظام المتابعة :ـــ

لقد صدرت عدة قرارات حكومية، تؤكد على أهمية المتابعة لتنفيذ الخطة، والبرامج، والمشروعات والميزانية، وكان آخرها قرار مجلس الوزراء لعام ١٣٩٦هـ، الذي صدر به نظام المتابعة الجديد، والحالي، و يشتمل على القواعد التي بها تتم متابعة التنفيذ، كما تضمن النظام النص على توحيد أجهزة التخطيط، والميزانية، والمتابعة في إدارة واحدة، ومن تحليلنا للنتائج ظهر أن بعض الدوائر، والوزارات لم تنفذ هذا النظام، وأنه لا تزال تشكيلات تلك الاجهزة، ينفصل بعضها عن بعض، و بعضها لا توجد

لديهم إدارات أو وحدات للمتابعة، ولا نظام للمتابعة، فقد أشار موظفو الإدارة المتوسطة، الذين يعملون في إدارات التخطيط، والميزانية، في بعض الوزارات أنه لا يوجد لديهم نظام للمتابعة، ولا جهاز للمتابعة كما ذكر موظفو الإدارة التنفيذية، أنه لا يوجد لديهم جهاز متخصص للمتابعة، ولكنهم يتبعون بعض أساليب المتابعة، كالإشراف المباشر، من قبل المسؤولين، ونظام اللجان، و يستخدمون البريد، والبرقيات، للمراسلات، لبعث تقارير المتابعة في الوزارات والدوائر الحكومية، التي وجد بها نظام، وتشكيل للمتابعة، و يقومون بمتابعة تنفيذ المشروعات مركزيا، عن طريق تقارير المتابعة المكتو بة.

وعن أغراض المتابعة، يتضح من تحليل النتائج، أن الذين لديهم تشكيلات ونظام للمتابعة، يدركون أغراض المتابعة، حيث كانت الإجابات تعطي وزنا للأغراض المذكورة، في الاستبيان، والتأكد من تنفيذ البرامج والمشروعات حسب الأهداف المطلوبة والاستفادة من الإحصائيات المتوفرة في تقارير المتابعة، في الدراسات، والبحوث اللازمة، للخطط المقبلة، إلا أن استخدام المعايير لتقو يم الأداء، وتنفيذ الخطة، لا زال يتم بطريقة التأكد من المصروفات بمعدلات النسب المئو ية، وليس بطريقة الإدارة بالأهداف، وقليل يستخدمون طريقة حساب التكاليف، والعوائد، كمعيار للتقو يم في عملية المتابعة.

و بلغة الأرقام قد ذكر (٣١٫٥٪) من موظفي الإدارة العليا، أن من أغراض المتابعة، استخدام المعلومات المتحصلة، من عملية المتابعة، هو الاستفادة منها في الدراسات، والبحوث، اللازمة للخطة، المقبلة، كالدروس، مستفادة كما ذكر (٢٠٫٦٪) منهم أن من أغراض المتابعة أيضا، إجراء التعديلات اللازمة، على الخطة الحالية، بعد دخول مرحلة التنفيذ. وقال (١٧٪) منهم أن من أغراض المتابعة إجراء تعديلات على الميزانية وإنشاء السنة المالية.

وذكر (٣٠٫٩٪) منهم أن من أغراض المتابعة المردودات الإحصائية والمعلومات للتأكد من أن التنفيذ للبرامج والمشروعات يتم حسب الخطة.

وعن تشكيل المتابعة أشار نصف المجيبين تقريبا (٥١٫٩٪)، من مستوى الإدارة العليا المتوسطة إلى إن إدارات التخطيط في جهات عملهم، لديها نظام ضمنى بموجبه تقوم بالمتابعة، وذكر (٢١٫١٪) من المجيبين : أن لديهم إدارات مسؤولة عن المتابعة لبعض البرامج والمشروعات، تعتبر عملية المتابعة هى مسؤوليتهم لرئيسية، وقال (١٠٪) : إن لديهم إدارات مستقلة، للمتابعة للخطة، وهى منفصلة عن إدارة التخطيط والميزانية، بينما ذكر (١٢٫٢٪) منهم أنه ليس لديهم نظام ولا تشكيل للمتابعة.
وطرح سؤال على موظفى الإدارة التنفيذية العليا، عما إذا كانوا قد قرأوا نظام المتابعة، الذى صدر به قرار من مجلس الوزراء، لعام ١٣٩٦هـ، فذكر (٢٨٫٨٪) من المجيبين منهم : أنهم لم يقرأوا النظام.

أما الطرق والوسائل التى يستخدمونها لتحقيق أغراض المتابعة، فقد ذكر (٣١٫٥٪) منهم : أنهم يتبعون نظام الزيارات الميدانية، كما ذكر (٢٢٪) : أنهم يتبعون نظام الاجتماعات الدورية، مع المسؤولية عن التنفيذ وقال آخرون (١٥٫٤٪) : إنهم يتبعون نظام اللجان المسؤولة، عن متابعة التنفيذ للخطة والمشروعات، ولم يجب (٨٫٥٪) على هذا السؤال.

وعن طريق التنسيق بين مختلف المشروعات، في الأقاليم ذكر (٤٤٫٣٪) من موظفى الإدارة التنفيذية، أنهم يتبعون نظام اللجان عند اللزوم، وذكر (٤٣٪) منهم : أنهم يتبعون نظام الإجتماعات الدورية، للمسؤولين عن التنفيذ وذكر (١٢٫٧٪) : أنهم يتبادلون المعلومات، عن متابعة الخطة، والمشروعات بين المسؤولين عن التخطيط، والتنفيذ، عن طريق التقارير المكتوبة، ولم يجب (١٦٪) على هذا السؤال، وهذا يدل على أن أكثر الطرق شيوعا هى : نظام اللجان.
أما أكثر الطرق المستخدمة، لتقويم الأداء فهى معيار المنصرف الفعلي، فقد ذكر

(٢ر٥٥٪) من المجيبين : أنهم يستدلون على تنفيذ المشروعات بالتصرف الفعلى، من الميزانية، و يستخدم (٤ر٢٥٪) معيار الإدارة بالأهداف، وهو التحقيق من أهداف الخطة وقليل منهم (٤ر١٩٪) : يتبع نظام المشروعات بموجب حساب التكاليف والعوائد، وهذا يدل على الحاجة إلى تطوير المفاهيم، ووسائل تقسيم المشروعات والتدريب عليها.

عقبات تنفيذ خطة التنمية الأولى والثانية في المملكة:ــ

أظهر تحليل النتائج للبحث، أن أهم العقبات، والصعوبات، التى سببت في عرقلة تنفيذ خطط التنمية الأولى والثانية، وكانت السبب في إيجاد بعض المخانق التى كادت أن توقف مسار التنمية مرئية، حسب أولويتها، وأكثرية النسب المئوية للمجيبين على أسئلة استبيان البحث هى:ــ

١/ نقص الأيدى العاملة المدربة (٦ر٢١٪).

٢/ قصور في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ (٣ر١٧٪).

٣/ البيئة الإدارية (٢ر١٦٪).

٤/ نقص في وسائل وطريق التخطيط (٤ر١٥٪).

٥/ الاعتماد غير المناسب على الاجانب في وضع الخطط (٨ر١٤٪).

٦/ قصور في النظام المالى (٦ر١٣٪).

٧/ نقص في الأموال المعتمدة في الميزانية والتى هى غير مطابقة للخطة (١٢ر١٪).

ومادامت العقبات أصبحت واضحة، فإن الأمل في إزالة هذه العقبات، أمام الخطة المقبلة ممكنة، ومن النتائج التى يؤل اليها ظهور هذه العقبات تعثر برنامج الإصلاح الإدارى، فقد أثبت البحث، أن الجهود المبذولة في سبيل الإصلاح الإدارى كما عبر عنها المجيبون على السؤال المتعلق بالموضوع، وهم من الموظفين بالإدارة العليا،

حيث ذكر (٨٧٪) أنها محدودة، وكذلك فإن الأغلبية (٧٨٪) تعتقد أن جهود التدريب الإدارى محدود، وخاصة على مستوى الوزارات والمصالح الحكومية، كما أن نسبة (٨٤٪) تقول : إن تنمية وتطوير السياسات والأنظمة أيضا محدود.

ومن المسببات أيضا الطريقة الحالية، للإعلام والنشر عن الخطة، و برامج الحكومة ، وأسلوب التنفيذ، فقد ذكر (٦٩٪) من المجيبين، أن الخطة توزع فى مجلد خاص للاستعمال الرسمى، و يقول (١٣٪) : إن الخطة يعلن عنها وتنشر من خلال الصحف ، ووسائل الإعلام الأخرى، بينما ذكر (١٥٫٦٪) : أنهم لا يعلمون ان كانت الخطة تطبع وتوزع في مجلد خاص للاستعمال الرسمى، و يعتقد (٠٢٪) منهم : ان الخطة كما هو مفهوم لديهم، انها لا تطبع ولا تنشر، ويحتفظ بها سرية، وربما أن هؤلاء المجيبين كانوا يقصدون أجزاء معينة، من الخطط مثل الدفاع، والمشروعات الصناعية، ذات الأهمية الاستراتيجية.

من المعلوم أن شرح الخطة وإيضاحها لمسؤولين عن التنفيذ، والمواطنين، يؤدى إلى تعاون الجميع، وتفهمهم، في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، و يزيل كثيرا من العقبات، التى تعترض التنفيذ، نتيجة الجهل، وعدم المعرفة، و بالتالى عدم التعاون، والمسألة تحتاج الى زيادة الوعى الإدارى بجميع الوسائل المتاحة للنشر والاعلام.

المشاركة في وضع خطط التنمية ودور الإمارات والبلديات والإدارات في المناطق في التنفيذ (*) :-

من تحليل نتائج البحث ظهر من الإجابات العامة، على الإستبيان، أن نسبة محدودة بلغت (١٤٪) فقط من الذين أجابوا على السؤال، ذكروا : أنهم قد شاركوا في وضع الأهداف، والسياسات للخطتين الأولى والثانية، كما شاركوا في وضع برامجها،

(*) راجع أيضا محاضرة ألقاها صاحب السمو الملكى الأمير خالد الفيصل بن عبد العزيز أمير منطقة عسير بعنوان دور الامارة في التنمية ألقاها بجامعة الرياض ١٣٨٨هـ طبعت بمطابع جامعة الرياض.

وتنفيذها، بينما زادت نسبة الذين شاركوا في وضع الأهداف الإستراتيجية، للخطة الثالثة (٥٤٪) وهذا يدل على تقدم ملموس في طبيعة المشاركة، بينما كانت المشاركة محدودة في الخطتين الأولى والثانية، تكاد تكون شاملة في الخطة الثالثة، وخاصة في مرحلة الدراسة لها، التى ستظهر نتائجها في التنفيذ، ومعلوم أنه كلما زادت مشاركة العاملين في الإدارة الحكومية، في وضع السياسات والأهداف لخطط التنمية، كلما سهلت مهمة التنفيذ، والمتابعة لها، و بالتالى تكون المنجزات أقرب إلى تحقيق الأهداف المقررة

كما أظهرت نتائج البحث أن (٣٣٪) من المجيبين، من مستوى الإدارة التنفيذية العليا، يعتقدون إن للإمارات والبلديات العامة، في الأقاليم، والمناطق، دورا رئيسيا في عملية وضع الخطط وتنفيذها، بينما ذكر بعضهم (١٧٪) : أن دور هذه الأجهزة التنفيذية محدود، وثانوى، وقال آخرون (٢٧٪) منهم : إن التعاون والتنسيق قائم بينهم، و بين الجهات المركزية في جميع مراحل وضع الخطط وتنفيذها، وتشير الدراسة من الإجابات الخاصة لبعض أمراء المناطق، إلى عدم إعطائهم فرصة فى المشاركة، في وضع الخطط، و يتحملون مسؤولية أكثر في الإشراف على التنفيذ، دون أن يقابلها صلاحيات واعتمادات مالية كافية، و يؤيد هذا القول، أنه ظهر من نتيجة البحث أن مدى مشاركة موظفى الإدارة التنفيذية العليا، الإمارات والبلديات، والإدارات العامة، في المناطق في وضع خطط لازالت محدودة، إذا بلغت نسبة مشاركتهم في تحديد الأهداف، ووضع الخطتين الأولى والثانية، نسبة قليلة هى (١٨ر٢٪)، من المجيبين ولكن بالمقارنة، فقد زادت نسبة المشاركة فى تحديد أهداف، ووضع الخطة الثالثة، حيث ذكر عدد كبير من المجيبين (٢١٪)، أنهم شاركوا مشاركة فعالة.

والأمل معقود، أن يتبع هذه الزيادة في المشاركة في وضع تحديد الأهداف، للخطة الثالثة، إعطاء صلاحيات واسعة، اعتماد المبالغ اللازمة، لتنفيذ الخطة، ومزيد

من المشاركة في الخطط المقبلة، لاسيما بعد صدور النظام الأساسى للحكم، الذى أعلنت الحكومه عنه، والذى سيعطى الإمارات مسؤولية أكبر، في الاشراف على مشروعات الوزارات، في المناطق اعتماد خطط الأقاليم، والدمج بين التخطيط الاقليمى، مع خطط القطاعات، التوصية هى إيجاد إدارات للتخطيط، والميزانية، والمتابعة، في الإمارات تمهيدا لهذا الإجراء المتوقع حدوثه في المستقبل القريب إن شاء الله.

وعن مدى المشاركة فقد تم تجميع المشاركة التامة والمحدودة لموظفى الإدارة العليا في وضع السياسات، والأهداف، و بلغت نسبة (٣٦٪) بالنسبة للخطة الأولى و(٦٢٪) في الخطة الثانية، و (٦٧٪) في الخطة الثالثة، وهذا يعنى زيادة مطردة في المشاركة، أما بالنسبة للذين لم يشاركوا، أو يجيبوا على السؤال، من نفس الفئة، فقد بلغت (٦٤٪)، (٣٨٪)، (٣٣٪) في الخطط على التوالى، ومن الملاحظ انخفاض عدم المشاركة، أو عدم الإجابة، بازدياد المشاركة، أما مدى المشاركة في وضع السياسات والأهداف، لموظفى الإدارة المتوسطة، فقد بلغت نسبة المشاركين (٥ر٥٪) في الخطة الأولى، (٤ر٤٪) في الخطة الثانية، (٤ر١٤٪) في الخطة الثالثة، أما مشاركتهم في وضع الخطة و برمجتها فنيا، فقد بلغت (٣ر٣٪) في الخطة الأولى، (٤ر٤٪) في الخطة الثانية، (٨ر٧٪) في الخطة الثالثة وهذه زيادة مطردة أيضا. أما مشاركتهم في تنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة، فقد بلغت نسبة المشاركين (٤ر١٣٪) في الخطة الأولى، (١ر٢١٪) في الخطة الثانية.

أما كيفية مشاركتهم، سواء كانت تامة، أو محدودة، فكانت نسبة (٥ر٤٥٪) منهم، في الخطة الأولى، (٤ر٤٤٪) فيالخطة الثانية، (٦٠٪) في الخطة الثالثة، ومن الملاحظ أن عدد المشاركين، قد زاد، واحتفظ عدد الذين لم يشاركوا بسبب زيادة المؤهلين السعوديين وخبرتهم.

أما مشاركة موظفى الإدارة التنفيذية، فقد شارك (٨ر٢٪) منهم في الخطتين الأولى والثانية، بينما ادت النسبة للمشاركة إلى ٧ر٢٢٪) في الخطة الثالثة، وذلك في

مرحلة السياسة وتحديد الإدارة التنفيذية (٢ر٩٪)، (٨ر١٢٪)، .(٥ر٢٠٪) في الخطط الأولى والثانية والثالثة على التوالى.

أما الذين شاركوا في مرحلة التنفيذ والمتابعة فقد بلغت نسبهم (٣٩٪)، (٢ر٥٨٪) للخطتين الأولى، والثانية، كانت في نظرهم خطتين شاملتين، وقد أبدى (٨ر٥١٪) منهم الرأى : أن الخطة الثالثة حسبما يتوقعون، كانت خطة شاملة، أما الذين يرون أنها خطط اقتصادية فكانت نسبتهم (٧٪، ٩٪، ٤ر٦٪) للخطط الأولى، والثانية، والثالثة، على التوالى.

أما الذين لم يجيبوا على السؤال فهم (٥ر٣٧٪) بالنسبة للخطتين الأولى، والثانية، (٢ر٣٢٪) بالنسبة للخطة الثالثة.

وعن سؤال لموظفى الإدارة التنفيذية، إذا كانوا قد تلقوا النسخ للخطط الأولى، والثانية، فقد ذكر (٤ر٥٩٪) منهم أنهم لم يتسلموا مجلد الخطتين الأولى، والثانية، وعن قراءة الخطة الأولى والثانية، ذكر (٢ر٥٦٪) أنهم لم يقرأوها، وهذا الجهل بالخطط وعدم قراءتها، أدى إلى اضعاف نسبة المشاركة، لهذه الفئة و بالتالى سيعكس أثره على التنفيذ، والمتابعة، الأمر الذى نأمل أن يتجنبه المسؤولون في وزارة التخطيط، والوزارات المركزية، بالنسبة للخطة الثالثة، والخطط المقبلة إذ يجب أن تبلغ الفروع في المناطق من إمارات، و بلديات، ومديريات عامة، بنسخة من الخطة العامة، و يبلغون بخطط قطاعاتهم ليكونوا على بينة.

وعن تخطيط المدن ، ومدى تنسيقه مع خطط التنمية في المملكة، فقد ذكر (٣٠٪) من موظفى الإدارة التنفيذية : أن تخطيط المدن في الأقاليم التى يعملون فيها، يتم ضمن إطار الخطة العامة للتنمية، وقال (١٢٪) منهم : إن تخطيط المدن لديهم يتم ضمن إطار خطة الإقليم وقال (٤ر١٩٪) منهم : إن تخطيط المدن في المناطق التى يعملون فيها، يتم بشكل مستقل ومنفصل عن الخطة العامة، أى أنه ليس هناك تنسيق بين تخطيط المدن لديهم والخطة والوطنية للتنمية ولم يجب (٦ر٤٠٪) منهم على هذا السؤال.

يلاحظ أن الاجابة، أو عدمها يدل على ضعف في التنسيق بين تخطيط المدن، وخطة التنمية في المملكة، ومن رأى الكاتب أنه نظرا لكون تخطيط المدن يعتبر مكملا لخطط التنمية وخطط الأقاليم، فإنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق، وتعاون تام، بين العاملين في أجهزة التخطيط والأجهزة التنفيذية، على مستوى المدن والأقاليم، وعلى المستوى الوطنى، وبالتالى نضمن أن يتم التنسيق والتكامل، بين تخطيط المدن، وخطط التنمية، وشكل التعاون والتنسيق ممكن، أن يتم على أساس منهم تام وتوفيق بين الأهداف والسياسات العامة، والمحددة للخطط، على المستوى العلمى والأكاديمى، والمستوى التنفيذى، والتطبيقي، من الأساليب التى تحقق التعاون المنشود: تنشيط المجالس البلدية، واللجان المشتركة، والندوات العلمية، وتبادل المعلومات والمطبوعات وتبنى برامج تدريبية فعالة، لعمليات التخطيط، والبرمجة، وتقويم المشروعات، وتبادل الخبرات ويخدم هذه الأغراض وجود إعلام جيد، وصحافة متخصصة، ومشاركة في عملية التطوير، والبناء، ومن الأمثلة على ذلك صدور مجلة البناء السعودية، التى تساهم في نشر الوعى التخطيطى والعمرانى على أسس علمية مدروسة.

اختلاف مستوى التعليم لموظفى الإدارة الحكومية:-

ظهر من تحليل نتائج البحث، أن من بين العدد التقديرى للمجيبين في مستوى الإدارة العليا بلغ (٣٢١) مجيباً (٩٤٪) منهم يحملون درجة جامعية فأكثر والبقية (٦٪) يحملون الثانوية العامة فمادون، وهذا يعنى أن أغلبية المجيبين على هذا السؤال من هذه الفئة من الموظفين يحملون مؤهلات علمية، عالية، بما يمكن أن يوصف بالرفاهية العلمية.

ويلى هذه الفئة موظفو الإدارة المتوسطة الذين يعملون في إدارات التخطيط، والميزانية والمتابعة، حيث بلغ عدد المجيبين (١٦٦٢)، موظفا، وكانت نسبة الذين

يحملون شهادات جامعية فأكثر (٥٧٫٧٪)، والذين يحملون الشهادة الثانوية العامة فما دون (٤٢٫٢٪)، وبعبارة أخرى فإن اكثر من النصف يحملون مؤهلات جامعية وهى نسبة معقولة.

أما الفئة الثالثة من الموظفين، الذين جرى استفتاؤهم من موظفى الإدارة التنفيذية العليا، وعددهم (١٤١) موظفا، وكان من بينهم (٥٤٫٦٪) يحملون درجات جامعية فأكثر، والباقون (٤٥٫٤٪) يحملون الشهادة الثانوية فمادون، وإذا أخذنا متوسط هذه الفئات فإن النسب للذين يحملون شهادات جامعية فأكثر، تكون بين موظفى الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية على التوالى (٩٤٪)، (٥٨٪)، وأقل من (٥٠٪)، والذين يحملون شهادات ثانوية فما دون، يكونون (٦٪ — ٤٢٪ — ٥٠٪) بين موظفى الإدارة العليا، والمتوسطة، والتنفيذية، على التوالى.

وهذا الاختلاف وعدم التوازن في التعليم، يوحى بوجود فجوة في مستوى التعليم، بين موظفى الإدارة الحكومية، في مختلف المستويات، مما قد يسبب اختلافا في المفاهيم، والنظرة العلمية للأمور وفهم النظام سيؤدى حتما إلى إختلاف في مستوى التخطيط والتنفيذ وهذه الظاهرة هي إحدى النتائج المترتبه على ربط الكادر الوظيفى بالمستوى التعليمى، وتقويم الشهادات، والدرجات العلمية، بالمراتب الوظيفية، فكلما أرتفع موقع الوظيفه، في السلم الإدارى أرتفع بالتالى مستوى التعليم لشاغل الوظيفة، وهذه الظاهرة موجودة بوضوح في الدول المتقدمة، بل إنها من الظواهر المشاهدة في الدول النامية، التى تفتقر إلى وسائل أخرى للتقويم الإدارى، والوظيفى، وتلجأ إلى معيار الشهادة العلمية للوظيف، والتصنيف، في جميع مستويات الإدارة العامة.

والتوصية هى دراسة متطلبات شغل الوظائف العامة، والبحث عن مقاييس ووسائل أخرى لتقويم، وتصنيف الوظيفة الحكومية، وعدم ربطها بالشهادات والدرجات العملية، وسلم الرواتب، فقد تكون وظيفة فنية وإدارية، في الإدارة المتوسطة أو التنفيذية، يتطلب في شاغلها الحصول، على شهادة، أو درجة علمية عالية، أعلى من

المتطلبات اللازمة لشغل وظيفة في الإدارة العليا أو بالعكس. بمعنى أن الارتباط بين الوظيفة، والمرتبة، والمتطلبات العلمية، في مختلف المستويات الإدارية، ينبغي ألاّ تحدد فقط بالمستوى، والجهد العلمي المطلوب، وبذلك تتعادل نسبة التعليم، وتتقارب، وتكون أكثر توازنا بين موظفي المستويات المتوسطة، أو التنفيذية بمميزات معنوية، ومالية، غير الترقية، على وظيفة، ومرتبة، أعلى و يفقد بها تخصصه. ويمكن تعويض التأهيل العلمي بالتدريب والخبرة على العمل سواء قبل التوظيف أو أثناء العمل في كثير من الحالات.

مشكلة النقص في القوى العاملة:ـــ

تعتبر مشكلة النقص في الطاقة البشرية، بصورة عامة، والنقص في القوى العاملة، بصورة خاصة، من العوائق التي يعزى اليها تعثر خطط التنمية، في الدول النامية كما ونوعا.

وفي المملكة العربية السعودية نجد أن هذة المشكلة، تبرز بشكل يفوق حجمها الحقيقي أحيانا، ولهذا لجأت الحكومة للتعويض على النقص في القوى العاملة، تارة بالاستعانة بالهيئات الدولّية، والتعاقد مع الشركات الأجنبية لإجراء بعض الدراسات، وتنفيذ بعض المشروعات، حتى لإدارة بعض البرامج في بعض الأحيان، وتارة أخرى باستخدام، واستقدام موظفين متعاقدين غير سعوديين، للقيام ببعض الوظائف الفنية، والإدارية، تتعلق معظمها بإدارة المشروعات مثل الإدارات الهندسية، الموكول اليها الإشراف على تنفيذ خطط التنمية، في جميع المراحل ابتداء من مرحلة الدراسة، والتخطيط إلى مرحلة التنفيذ، والمتابعة.

وحتى الإدارة المالية، وإدارات التخطيط، والميزانية، في بعض الوزارات والمصالح الحكومية، تشغل بموظفين غير سعوديين، فإلى أى مدى تمثل هذه المشكلة، والأساليب المتبعة للتغلب عليها، خطورة على تنفيذ برامج ومشروعات خطط التنمية في

المملكة؟ وما هو مدى الضرر التى تخلفه عملية التعويض، للنقص الحقيقى، والظاهرى للقوى العاملة، سواء باستخدام الشركات الأجنبية أو الموظفين المتعاقدين، غير السعوديين، إن نتائج البحث تشير الى أنه بينما نجد أن نسبة (٢١٪) من المجيبين، ذكروا أن أهم عوائق تنفيذ خطط التنمية، هو النقص في القوى العاملة، نجد أن (١٦٪) منهم : ذكروا أن النقص في القوى العاملة، هو في الواقع ليس نقصا حقيقيا، وتجدر الإشارة إلى تجربة فريدة ورائدة، قام بها صندوق التنمية العقارية، في توظيف وتشغيل عدد من الخبرات السعودية، من مهندسين وإداريين لتغطية النقص في القوى العاملة لديه، ولم تلجأ إلى التعاقد مع غير السعوديين، إلا في أضيق الحدود، وكانت نسبة حجم العمالة السعودية، الموظفين السعوديين «١٠٠٪»، في أول بداية عمله، وصلت إلى (٩٩٪ ــ ٩٥٪)، عندما زاد حجم العمل وتغيرت الإدارة العليا فيه، وكان الدافع لعودة البرنامج يرجع إلى القيادة الإدارية، التى وفق الصندوق بها من مجلس إدارة، ومدير عام ، ومساعدين وإلى رغبة المسؤولين في الحكومة، أن يتولى هذاالمشروع الحساس، والمتعلقة خدماته بالجمهور موظفون سعوديون، وهى تجربة ناجحة يرجى أن يتبعها تجارب أخرى مماثلة، وأشير إلى تجربة إدارية أخرى ناجحة، في مجال التغلب على النقص في القوى العاملة، وهى تجربة مصلحة الجمارك العامة، ومادمنا في مجال ذكرالتجارب الناجحة، فلا ننسى تجربة سكة حديد المملكة العربية السعودية التاريخية، التى أعتمدت على الخبرة السعودية في إدارة معظم عملياتها.

كما أشارت نتائج البحث إلى أن (١١٪) من المجيبين : يرون أن مشكلة في النقص في القوى العاملة، هي نقص في بعض الأفراد المؤهلين، والمدربين، وبذلك يكون رأى (٢٧٪) منهم أن النقص في القوى العاملة في المملكة، وهذه النتيجة مع التجارب السعودية، التى جرى ذكرها، تجعلنا نوصى بالتريث، وعدم المبالغة في ترديد القول المتضمن أن هناك نقصا في القوى العاملة، ونلجأ الى الاستقدام والتعاقد مع الأيدى العاملة غير السعودية، في الوقت الذى نستطيع فيه توظيف السعوديين للقيام

بهذه الأعمال. إذا حسنا وسائل التوظيف، وشجعنا السعوديين للقيام بالعمل، وأعطيناهم الثقة، مع ما يحتاجونه من تدريب، وتوجيه، تجنبا لما تسببه عملية الاستقدام من محاذير ومشكلات اجتماعية، بالإضافة إلى أتاحة الفرصة للسعوديين، وأصحاب الحق الأساسي في العمل، في بلدهم وعملية استخدام واستقدام غير السعوديين، هى في الواقع تهرب من إيجاد حل حقيقى للمشكلة الأساسية وهى عدم الاستخدام الأفضل للقوى العاملة السعودية المتوفرة وعدم اتاحة فرص التدريب لها، والاعتماد الجزئى أو الكلى على الأجانب، كما هو معمول به في بعض المؤسسات العاملة، كمؤسسة الموانىء التى يزيد نسبة الأجانب والأعمال المتعاقدة فيها على (٥٠٪) من الوظائف والعمل.

كما أظهرت تحاليل النتائج للبحث أن (٥٩,٧٪) من العاملين في الحقلين الفني والإداري، في الأجهزة الحكومية، هم من السعوديين، إلا أن (٢٤٪) من المسؤولين عن تأدية الأعمال الفنية والإدارية، المرتبطة بأجهزة التخطيط، بطريق مباشر أو غير مباشر، كالإدارات الهندسية، وإدارات المشروعات والإدارات المالية، هم من الموظفين غير السعوديين، كما أن (٧,٨٪) من الخبراء والعاملين، في أجهزة التخطيط السعودية، ومراكز البحوث والإستشارات، ومعهد الإدارة العامة، قد شاركوا مشاركة فعالة في اجراء الدراسات الأولية، للخطتين الأولى والثانية، ولكن بدأت تظهر مساهمتها في الخطة الثالثة، وهذا راجع إما لعدم استعداد ومقدرة هذه الجامعات، والمراكز، والمؤسسات العلمية، والاستشارية، من الناحية العلمية والفنية، أو لعدم توفر الثقة، والتعاون، من قبل الإدارة الحكومية، في كلتا الحالتين وهذا لا يبرر عدم مشاركتها باللجوء إلى الشركات، وفرق العمل الأجنبية، والمشاهد هو وجود نقص واضح في التنسيق والتعاون بينهما، وكان مؤملا بعد مؤتمر رسالة الجامعة، لعام ١٣٩٥هـ ١٩٧٥م الذي عقد في الرياض، وركز على دور الجامعات لخدمة المجتمع، ومساهمتها في التنمية، أن يؤتى ثماره، و يوجد جوا من الحوار، والتعاون العلمي، في

البحوث والدراسات، لمشروعات الخطة الثانية، إلا أنه لم يحقق الهدف على الأقل، في الأمد القصير، وربما يتحقق على المدى الطويل، والتي بدأت تظهر بوادره، بمشاركة الجامعات السعودية، والمؤسسات والشركات الاستشارية، السعودية، بالمساهمة في الدراسة للخطة الثالثة، هم من الخبراء غير السعوديين، وأن نسبة (٦,١٪) من الأعمال الفنية والإدارية التي تتعلق بتنفيذ خطط التنمية، تقوم بها شركات غير سعودية، تبلغ (٢,٤٪) فقط، كما ظهر في إجابة (٣٠٪) من موظفي الإدارة المتوسطة، ان نسبة السعوديين في إداراتهم تبلغ (١٠٠٪).

وذكر (٣١,١٪) منهم أن نسبة السعوديين لديهم، تمثل (٧٥٪) بينما ذكر (١٦٪) من المجيبين من هذه الفئة، أن نسبة السعوديين تمثل (٥٠٪) وهذه ظاهرة خطيرة يجب تداركها، ومن نتائج البحث المتعلقة بمشكلة النقص في القوى العاملة، أيضا أن (٤٤,٤٪) من المجيبين ذكروا أن مسؤولية التخطيط، اشترك فيها موظفون غير سعوديين، كما يعتقد (٩٪) منهم أن الدراسات الأولية التي سبقت وضع خطط التنمية، الأولى والثانية، أعدت من قبل أفراد، وشركات استشارية أجنبية، بينما أظهر البحث عدم مشاركة الجامعات، كان من العوامل المؤثرة على تنفيذ الخطط في الدول النامية، بصورة عامة، وعلى تنفيذ خطة التنمية في المملكة، إذ لم يعط للتخصصات الأخرى كالعلوم الاجتماعية، والسياسية، والإدارية، والدينية، أهمية تذكر مما نتج عنه إيجاد كثير من المخانق والعوائق التي نشأت في تنفيذ الخطتين الأولى والثانية.

ومن رأي الكاتب أنه ينبغي جعل عملية التخطيط للتنمية، والتخصصات المطلوبة للعاملين فيها، متوازنة بحيث ينظر إلى التنمية، من جميع جوانبها الدينية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والعلمية، والصحية، والصناعية، والدفاعية، لكي تكون شاملة، ومتكاملة، كما هي في الواقع حسبما تدل عليها أهداف وسياسة التنمية في المملكة.

واذكر أن هذا السؤال طرح في بداية عمل اللجنة المشكلة لدراسة استراتيجية خطة التنمية الثالثة، الذي كان للكاتب شرف المساهمة فيها: هل الخطة خطة اقتصادية؟ أم خطة شاملة؟ وهل هي برنامج لعمل الحكومة أم ماذا؟.

وبعد تداول الرأي توصل المجتمعون إلى أن الخطة كما تدل عليها أهدافها العامة، والمحددة، هي خطة شاملة، وأدخل في الأهداف الاستراتيجية للخطة، الثالثة هذا المفهوم الجديد، لخطة التنمية، وأظهر بوضوح، اقتراح وسائل لتنفيذ تلك الأهداف الاستراتيجية، بعد موافقة السلطة العليا، والذي نرجوه أن تأخذ طريقها للتنفيذ مع بداية السنة المالية ١٤٠٠/ ١٤٠١هـ ان شاء الله.

إن أهداف وسياسة التنمية، كما أعلنتها الحكومة، هي في الأساس لخدمة الإنسان السعودي، بجميع احتياجاته المعنوية، الدينية، والروحية، والاقتصادية، والأمنية، واحتياجاته المادية، الاقتصادية، والصناعية، والعمرانية، والمعاشية، ويجب أن تكون كذلك في جميع مراحل عملية التخطيط والميزانية والمتابعة.

تأثير البيئة الإدارية على تنفيذ خطط التنمية:ـ

من النتائج التي ظهرت في البحث، أن البيئة الإدارية السعودية، لها تأثير إيجابي، وسلبي، على خطط التنمية في المملكة، ولكن مما يؤسف له أن التأثير السلبي، أكثر من الايجابي، فقد ذكر (١ر٥١٪) من موظفي الإدارة العليا، الذين أجابوا على الإستبيان: أن للبيئة الإدارية كما شاهدوه تأثيرا سلبيا على تنفيذ خطط التنمية الأولى والثانية، بينما أشار (٣٧,٨٪) منهم أن تأثير البيئة الإدارية على خطط التنمية هو تأثير إيجابي، ولم يعط (٤ر٤٪) من المجيبين على هذا السؤال، بينما يعتقد (٦,٧٪) منهم بأنه لم يكن للبيئة الإدارية، أي تأثير على خطط التنمية، و يدخل في مفهومنا للتأثير الايجابي، للبيئة الإدارية، الإخلاص في العمل، والأمانة والجدية، والكفاءة،

والفعالية، الإدارية العالية، كما يدخل في مفهومنا للتأثير السلبي الفساد الإداري، وعدم الالتزام بالدوام الرسمي، والإهمال في إدارة الوقت في فترة الخطة.

ومن بين المجيبين على سؤال: ما هي أهم العوائق التي اعترضت خطط التنمية في المملكة؟ اجاب نسبة (٦١,١٪) منهم انهم يرون أن البيئة أهم عوائق التنمية.

ومن هذه النتائج الاحصائية التي ذكرنا نجد أن الغالبية تقول: إن للبيئة الإدارية تأثيراً سلبياً على تنفيذ خطط التنمية في المملكة.

و يقترن بموضوع تأثير البيئة الإدارية السلبي، على خطط التنمية، الإجابة على سؤال عن فعالية جهود الإصلاح الإداري، لمحار بة الفساد الإداري، فقد أشارت نتائج البحث أن جهود الحكومة نحو الإصلاح الإداري لا زالت محدودة، فقد ذكر (٨٧٪) من المجيبين على هذا السؤال: أن الجهود المبذولة في سبيل الإصلاح الإداري، هي جهود محدودة في المدى والمحتوى، كما قد أظهرت نتيجة البحث أن (٧٨٪) منهم يعتقدون: أن برامج التدريب الإداري لا زالت أيضا محدودة، ومعنى هذا أن الحاجة لا زالت ماسة لبذل مزيد من الجهود الفعالة، في سبيل برامج جديدة للإصلاح الإداري، والتدريب الإداري، وتطوير وتحسين السياسات، والأنظمة بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة والإدارة الحكومية، عموما لتحسين المستوى الإداري، لقطاع الخدمات المباشرة، للجهود وتحقيق أهداف خطط التنمية.

الوسائل الإحصائية :ـ

يعتمد التخطيط السليم إلى درجة كبيرة على توفير المعلومات، والإحصائيات، التي تدخل في مرحلة الدراسات الأولية لخطط التنمية، وفي جميع مراحل إعداد الخطة والميزانية، وتنفيذها ومتابعتها، وقد أشارت نتائج البحث أن (٩٣٪) من المجيبين من موظفي الإدارة العليا، عبروا عن رأيهم، بأن هناك نقصا في الإحصاءات اللازمة، لأغراض التخطيط، كما ذكر (٥٤٪) من موظفي الإدارة المتوسطة، والعاملين في

إدارات التخطيط، والميزانية والمتابعة، انهم يعتمدون على المصادر الإحصائية لوزاراتهم، بينما ذكر (٢٥٪) منهم، انهم يستفيدون من الإحصاءات التي تصدرها مصلحة الإحصاءات العامة، وذكر (٧,١٪) منهم: أنهم يستعملون الإحصاءات التي تصدرها مؤسسة النقد العربي السعودي، والبقية وهم (١٣٪) أفادوا: بأنهم يستخدمون مصادر إحصائية أخرى كالتي تصدرها الوزارات الأخرى.

وهذه النتيجة، تدل على أنه إما أن الإحصاءات التي توفرها مصلحة الإحصاءات العامة، غير كافية وغير متكاملة، وأن النقص حقيقي في كمية ونوع الإحصاءات.

أو أن هناك نقصا في الخبرة، على استخدام الوسائل الإحصائية، ورأي الكاتب يميل إلى الرأي الأخير، حيث ان المصلحة تقوم بجهود مشكورة، وتوفر إحصاءات دورية، وسنوية، أعتقد أنها لو استخدمت إلى درجة عالية، وبمعرفة فنية، فإنها تحقق الغرض المطلوب.

وهذا لا يمنع من التوصية للمصلحة، بتطوير وسائل عرض المعلومات الإحصائية، وتشجيع تبادل المعلومات، وعقد الندوات، وشرح المعلومات المتوفرة، في النشرات التي تصدرها بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، والجامعات، لتطوير أساليب التعليم، والتدريب، على علوم الإحصاء، وإخراج فئة متخصصة من الإخصائيين، والاهتمام والمحافظة على المتعلمين على الإحصاء، وعدم التفريط بهم ومن الملاحظ أن المصلحة فقدت في سنواتها الأخيرة كثيرا من الخبرات والموظفين السعوديين الأوائل، في التخصص في علم الإحصاء.

كما أن على المصلحة مسؤولية المشاركة في تطوير إدارات ووحدات الإحصاء، التي تتعاون معها في الوزارات، المصلحة الحكومية، في جميع المعلومات وتبويبها.

التدريب الإداري على أعمال التخطيط والميزانية والمتابعة:ـــ

يقوم معهد الإدارة العامة، بدور فعال في تقديم برامج متعددة في نطاق التدريب الإداري لجميع فروع الإدارة العامة، يزيد عددها عن مائة برنامج في السنة، وتعقد هذه البرامج في كل من المركز الرئيسي في الرياض، وفرعيه في جدة، والدمام، ومن بين تلك البرامج ما يسهم مباشرة في تطوير وتحسين أساليب، وطرق، ومناهج التخطيط، والميزانية، والمتابعة، كبرامج الإدارة المالية وإدارة الميزانية، و برنامج الخطة، والميزانية، و برامج الإحصاء، و برنامج الحاسب الآلي وتقدم هذه البرامج على المستويين للادارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية، إلى جانب عقد الندوات التي تتم في هذه المجالات، وفي مجالات أخرى مثل تخطيط القوى العاملة، وإدارة التنمية، الإدارية، وذلك لموظفي الإدارة العليا.

كما تساهم الجامعات في التعليم الأكاديمي، إلى جانب عقد دورات قصيرة، في العلوم الإدارية، وفي نطاق الدراسة الجامعية، والدراسات العليا، ففي جامعة الرياض تعقد كلية العلوم الإدارية دروسا ودورات تدريبية، في الإدارة العامة، والاقتصاد والإحصاء والمحاسبة، وإدارة الأعمال، و بالمثل تعقد كلية الاقتصاد والإدارة، بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة دروسا ودورات مماثلة في العلوم الإقتصادية، والإدارية، وعلى المستوى الجامعي، أما كلية الإدارة الصناعية، بجامعة البترول والمعادن بالظهران فهي تقدم دروسا ودورات تدريبية، في هذه العلوم، على مستوى الدراسات العليا، والموظفون يحصلون على نفس التدريب في دول أجنبية، وذكر (٨٪) منهم أنهم تلقوا التدريب والتعليم في هذا الحقل، في الجامعات السعودية.

إلى جانب أن مركز الحاسب الآلي في جامعة البترول يعقد دورات تدريبية، على الحاسب الآلي (الكمبيوتر)، والجهود التي يقدم مشكورا، مركز بحوث التنمية،

بكلية الاقتصاد، والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز، في مجال البحوث الإدارية، وكل هذه المؤسسات، تسهم إلى حد كبير في رفع مستوى الوعي الإداري، وتعطي جزءا كبيرا من احتياجات التعليم، والتدريب، في مجالات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، وتخدم أغراض خطط التنمية، لقد ظهر أن تحليل نتائج البحث تشير إلى أن (٧٧٪) تقريبا من المجيبين، تعتبر بأن تسهيلات التعليم والتدريب المتخصصة، في حقل التخطيط والميزانية، والمتابعة تم توفرها في معهد الإدارة العامة، وذكر (٩٪) منهم أن نظام التخطيط والميزانية والمتابعة يحتاج إلى جانب التعليم والتدريب الإكاديمي، تدريبا على العمل، باستخدام الحاسب الآلي والتمارين العملية لمواصلة المعرفة التي يتلقاها الموظفون في معهد الإدارة العامة، والجامعات، ولتغطية الحاجات التدريبية، التي لا تستطيع هذه المؤسسات التعليمية، والتدريبية، أن تغطيها، وتقدمها، لجميع موظفي الحكومة.

وملاحظة الكاتب أن نوع التدريب أو التعليم، في هذه المؤسسات التعليمية، والتدريبية، يغلب عليها الطابع النظري الأكاديمي، ولا زال هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود في مجال التدريب العلمي أثناء العمل، فقد أوضحت الدراسة مدى الحاجة إلى التدريب، على نظام التخطيط والميزانية، والمتابعة، والخطة، وما يتعلق بها، مع المساهمة في رفع مستوى الوعي الإداري عن طريق عقد الندوات ونشر مطبوعات الإدارة وتشجيع الوزارات بعقد دورات محلية والتعاون معها في تصميم البرامج، وذلك لتحقيق أهداف التنمية، ومعلوم أن التعليم، والتدريب، الإداري يعتبر أحد العوامل الأساسية المساعدة لإدارة التنمية.

كما يرى الكاتب و يوصي بأن الحاجة، تدعو إلى المسارعة في البدء في فتح مركز لعقد دورات تدريب، على مستوى الوزارات، والمصالح الحكومية، لتوفير الوقت، والجهود المترتبة على إرسال الموظفين للتدريب خارج العمل.

وسائل التقنية (التكنولوجية) الإدارية:ــ

تستلزم إدارة التنمية إدخال وسائل جديدة على الحكومة، لمساعدتها في أداء أعمالها المتزايدة، لمواجهة متطلبات تنفيذ خطط التنمية، وقد تم استخدام التقنية الإدارية، العلمية والمادية، وهى المعرفة الفنية لاستخدام أحدث الآلات، والمعدات المكتبية، والفنية، اللازمة لتصوير إدارة التنمية، كالآلات الكاتبة، والآلات الحاسبة، والحاسب الآلي «الكمبيوتر»، والمايكروفيش لتصوير وحفظ المعلومات، والوثائق، والمستخدمة في وزارة التخطيط، ووزارة المالية، وديوان الخدمة المدنية، وبعض الوزارات والمصالح الحكومية، وخاصة في الأقاليم والمناطق، كالإمارات، والبلديات، والإدارات العامة في المناطق الإدارية.

ومن النتائج التي توصل اليها البحث، أن (٨٤,٤٪) من المجيبين على الإستبيان، في مستوى الإدارة المتوسطة، أنهم يستخدمون على الأقل ثلاث وسائل تكنولوجية، إدارية هي الآلات الحاسبة اليدوية، وآلات التصوير والنسخ، بينما ذكر (١٥,٦٪) منهم: أنهم يستخدمون إلى جانب تلك الوسائل الحاسب الآلي «الكمبيوتر» المستقل ولم يذكر أحد منهم أن لديهم نهايات كمبيوترية (ترمينال)، من الحاسب الآلي المركزي، إلا أن موظفي الإدارة التنفيذية العليا. (الإمارات، والبلديات، والإدارات العامة، في المناطق)، لم يذكروا أن لديهم حاسبا آليا ولكنهم يستخدمون الوسائل التكنولوجية الأخرى، ومعنى ذلك أنه لا يزال هناك فجوة بين مستوى العمل الإداري، في المراكز الإدارية، والفروع، وأن استخدام الحاسب الآلي بشكل مستقل، ومتعدد، دون استخدام الحاسب الآلي المركزي. بطريق النهايات الكمبيوترية (الترمينال) وبأنواع وأحجام مختلفة. يعتبر ليس استخداما اقتصاديا، ومع أنه يفيد في الأمد القصير، الا أنه في الأمد الطويل. يخشى عواقبه باهدار ثروات طائلة، وجهود كثيرة مبددة، كما أن تعدد استخدام الحاسب الآلي، والآلات الحديثة يضيف مشكلة

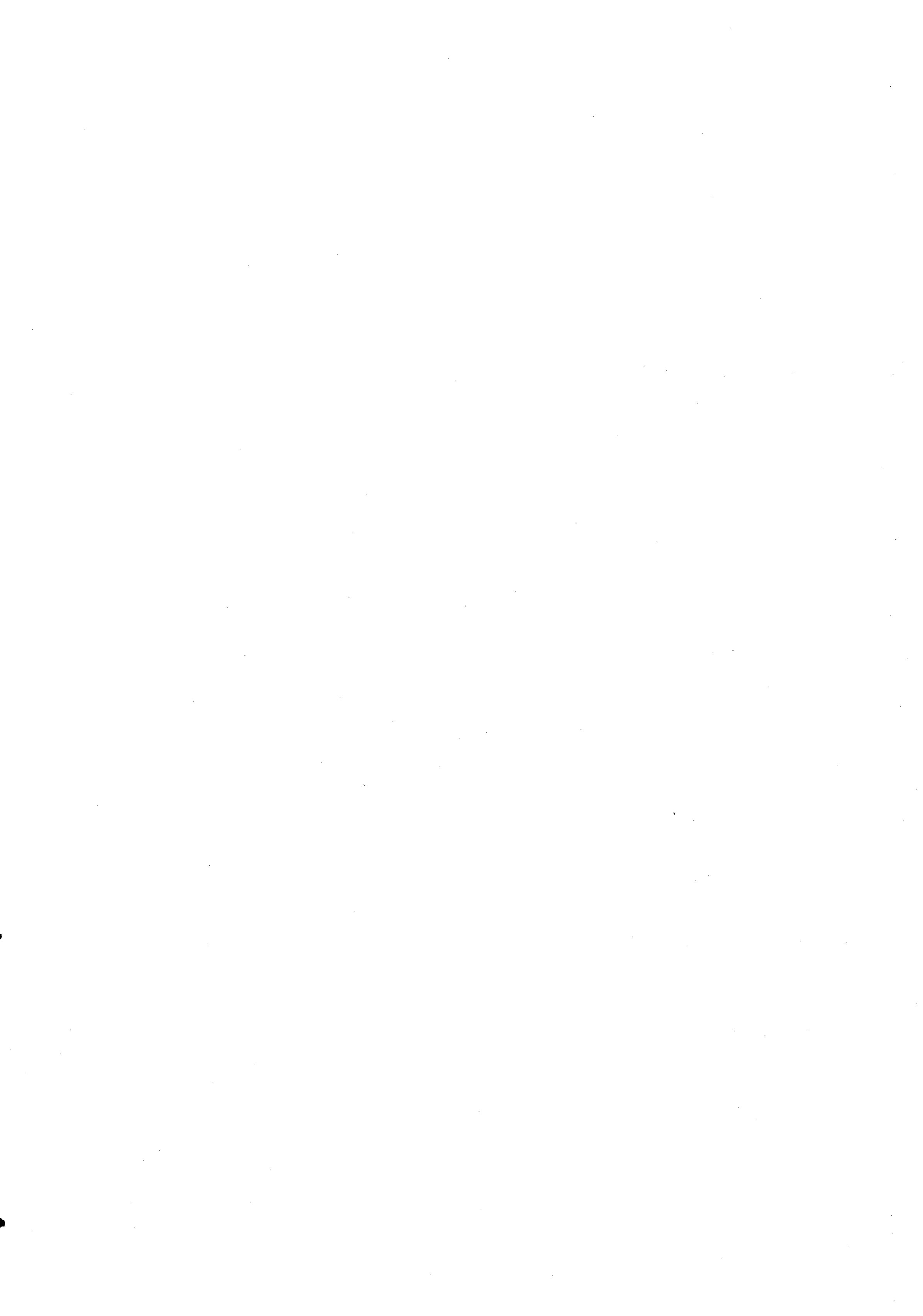
جديدة، وهي مشكلة الحاجة، إلى أيـد متدربة عالية في هذه المجالات، الأمر الذي يؤدي إلى استخدام القوى العاملة، غير السعودية، لذلك فالكاتب يوصي بتوحيد الجهود المبذولة، حول علاج هذه المشكلة، وتكثيف التدريب للسعوديين، على هذه المجالات الجديدة، من محاولة توحيد الأنظمة، والأجهزة ما أمكن قبل استفحال المشكلة.

وعن استخدام الوسائل الفنية، في وضع الخطط للتنمية، ومتابعة تنفيذها، وجه سؤال عن ماهية التقنية المستخدمة؟

وكانت النتيجة أن (٢٠٪) من المجيبين يستخدمون نظام المدخلات والمخرجات، وهي اتباع وسيلة قياس المنجزات، مما يدخل في عملية تنفيذها من معلومات، وإحصاءات، وجهود، وأهداف، ومعرفة ذلك، من خلال متابعة التنفيذ وقياس المنجزات المنخفضة، بما أدخل فيها من معلومات وجهود ومطابقتها على الأهداف.

وذكر (٢٤,٤٪) منهم: أنهم يستخدمون النماذج الرياضية، بواسطة الحاسب الآلي، وقال (٢,٢٪) منهم: انهم يستخدمون الطريقتين السابقتين معا، وقال (٢٧٪): انهم يستخدمون الطريقة التجريبية المحاولة والخطأ ولم يعبر (٢٢٪) منهم، عن رأيهم حول الموضوع، وبذلك يكون نسبة (٤٧٪) منهم يستخدمون طرقاً عملية، و (٢٧٪) منهم يستخدمون المحاولة والخطأ.

وهذا يعني أن الحاجة تدعو إلى مزيد من التدريب، على استخدام الوسائل العلمية ولا زالت الحاجة، تدعو إلى تطوير الوسائل الفنية، المستخدمة في خطط التنمية، لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.



الجزء الخامس

الاستنتاجات والتوصيات



الجزء الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

استنتاجات عامة :ـ

يستنتج من البحث، أن تجربة التخطيط في المملكة مشجعة، ولكنها مرت بصعوبات ومعوقات كثيرة، نتيجة لحداثة الأخذ بأسلوب التخطيط المنظم، ويمكن حصر الاستنتاجات وإيجازها فيما يلي :ـ

١/ لقد وجد أن الموظفين في الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة العليا التنفيذية، يختلفون كثيرا في مستوى، التعليم، و يرجع ذلك إلى أن نظام الخدمة المدنية، يقوم و يسعر الشهادات والدرجات العلمية، بالمراتب الوظيفية، وهذا الإجراء جعل ذوي الدرجات والشهادات العالية يتركزون في الإدارة العليا، و يقلون في المستويات الإدارية المتوسطة، والتنفيذية.

٢/ يستنتج من البحث أن نسبة المشاركة في وضع الخطة، من قبل السعوديين، كانت في البداية محدودة، ولكنها زادت في الخطة الثانية، والإعداد للخطة الثالثة، وضعف مشاركة السعوديين بسبب الاعتماد على الخبرة الأجنبية، مما زاد من معوقات الخطة.

٣/ يستنتج من البحث أن نسبة كبيرة من الموظفين، في جميع المستويات لم يقرأوا الخطط الخمسية الأولى والثانية، كما ينبغي وهذا مما يؤدي إلى نتائج عكسية في تنفيذ الخطة لعدم فهمهم لها، وتظهر الإجابات التى اعتمدت على افتراض أنهم اطلعوا على الخطط الأولى، والثانية، من خلال أعمالهم، عن طريق قراءة وكتابة التقارير، عن الخطة والميزانية، والمتابعة، وقراءة ما نشر عنها في الصحف المحلية والأجنبية، ومعرفة الخطط بحكم أعمالهم.

٤/ يستنتج من البحث أن نظام التخطيط والميزانية والمتابعة رغم أنه معتمد من قبل السلطات العليا، لم يتم تنفيذه بصورة متكاملة، ووجد تفاوت في درجات التنفيذ، واختلاف في التشكيلات والارتباط، لإدارات التخطيط، وهذا الاختلاف يؤدي إلى اختلاف في الوسائل والمناهج المتبعة في التخطيط، والميزانية، والمتابعة.

٥/ كما أن برامج الاصلاح الإداري محدودة، و يتبع ذلك اعتماد السياسات والأنظمة التي تساعد على تنفيذ الخطط، ووجد أن للبيئة الإدارية، أثرا إيجابيا وسلبيا ، عن طريق، مناهج، وأساليب التخطيط والميزانية، والمتابعة مثل ظاهرة نقص الإنتاجية واللجوء إلى تكملة الأعمال، أما الأعمال الإضافية، أو باستخدام الأجانب بالإضافة إلى سريان داء القصور الإداري.

٦/ و يستنتج من البحث اعتماد بعض الدوائر الحكومية، على نسبة كبيرة من المتعاقدين الأجانب، أو الاعتماد على الشركات، في تنفيذ أعمالها، مما زاد من العبء على الخدمات، التي تسعى الخطط لتحقيقها للمواطنين، وأثر ذلك على اختلاف أساليب العمل، في إدارات التخطيط والميزانية، والمتابعة، وإدارة البرامج والمشروعات.

٧/ كما ظهر أن الإحصائيات، رغم توافرها، غير مفيدة للمخططين، بالدرجة الكافية، و يرجع ذلك إما لعدم تغطية جميع الاحتياجات، أو لعدم فهم الأساليب الإحصائية، و يرجح الكاتب الرأي الأخير. وفي كلتا الحالتين، فهذه النتيجة ترتب التزامات جديدة، على مصلحة الإحصاءات العامة، وإدارات ووحدات الإحصاء، في الوزارات، والمصالح الحكومية، المختلفة.

٨/ كما يستنتج أن التخطيط الإداري، استخدام التقنيات الجديدة العالية، مثل الحاسب الآلي الذي لا زال في مراحله الأولية، وأن نسبة عالية من طاقة العمل، والتشغيل، في الأجهزة التي تم استخدامها، لم تستغل بعد، كما أن التنسيق

بين الجهات المستعملة لهذه الآلة لا زال محدودا.

٩/ يستنتج من البحث أن الإدارة التنفيذية العليا: الأمراء، ووكلاؤهم، ورؤساء البلديات، والمديرون العامون في المناطق، لم يعط لهم دور في المشاركة الفعالة، في تحديد أهداف الخطة، ووضعها، وتحديد المشروعات والبرامج، التي تحتاجها مناطقهم بالقدر الكافي، وبالتالي ظهور نقص في التخطيط الاقليمي المكمل للتخطيط الوطني.

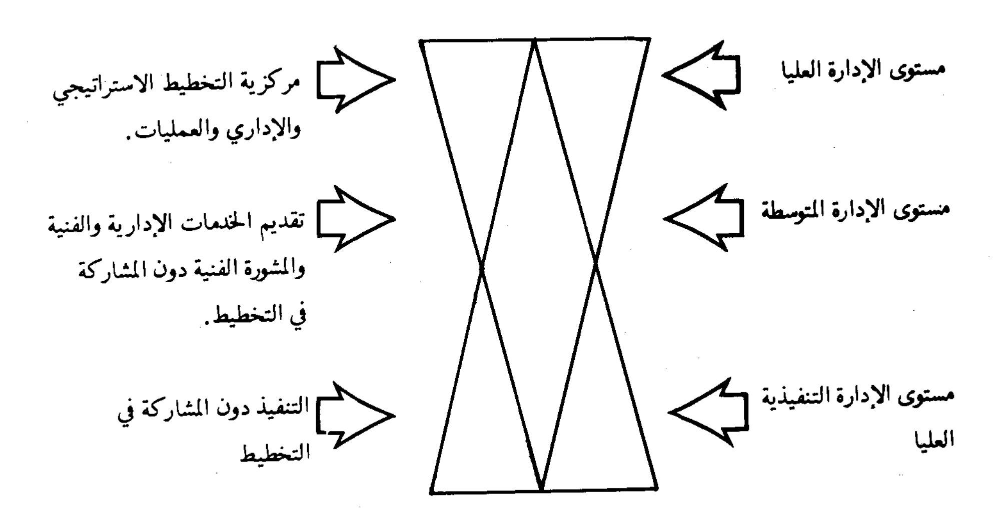
١٠/ يستنتج من البحث أن الأسباب الحقيقية لمشكلة النقص، في الطاقة البشرية، غير واضحة، وغير مفهومة، حيث أثبت البحث اختلاف وجهات النظر، في الأسباب المطروحة، وهي نقص العدد، أو سوء استخدام، وإدارة الطاقة الموجودة، أو نقص في التأهيل، والتدريب، ولم يتفق المجيبون على سبب معين، لدرجة مقبولة، ومن رأي الكاتب أن الحاجة إلى مزيد من البحث في هذه المشكلة ينبغي أن يأخذ في الحسبان جميع عناصر خطة الطاقة البشرية وهي الحصول على الطاقة البشرية وتوظيفها، وتنميتها، والمحافظة عليها.

ومن الاستنتاجات السابقة، يظهر لنا أهمية العناية بأساليب، وطرق، ومناهج التخطيط، والميزانية والمتابعة، والحاجة إلى توحيدها، وتطويرها، والتدريب عليها، ويلزم لذلك تبني برامج للتنمية الإدارية، على مختلف المستويات، وفي جميع المناطق، حتى تتمكن الإدارة الحكومية من تحمل مسؤولية إدارة التنمية، بكفاءة وفعالية عالية، ولهذا فإن هذا الباب يشتمل على نموذج للتخطيط القائم، والمقترح، لترشيد نظام التخطيط، كما يشتمل على نموذج التخطيط والتنمية الإدارية، يمكن أن يكون دليلا يسترشد به، لتحسين وتطوير الأساليب المتبعة، كما يشتمل البحث على توصيات عديدة، نرجو أن تكون ذات فائدة ومتممة لغرض الدراسة.

نموذج نظام التخطيط القائم والمقترح :ـ

كما يظهر من نتائج البحث فإن تخطيط التنمية في المملكة في العشر السنوات الماضية ١٣٩٠ ـ ١٤٠٠هـ يميل إلى المركزية، وتركيز عمليات التخطيط، الإستراتيجي، والإدارة، والعمليات، في مستوى الإدارة العليا، و يتميز بمحدودية المشاركة، من قبل المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية العليا، كما يتضح من الشكل التالي:ـ

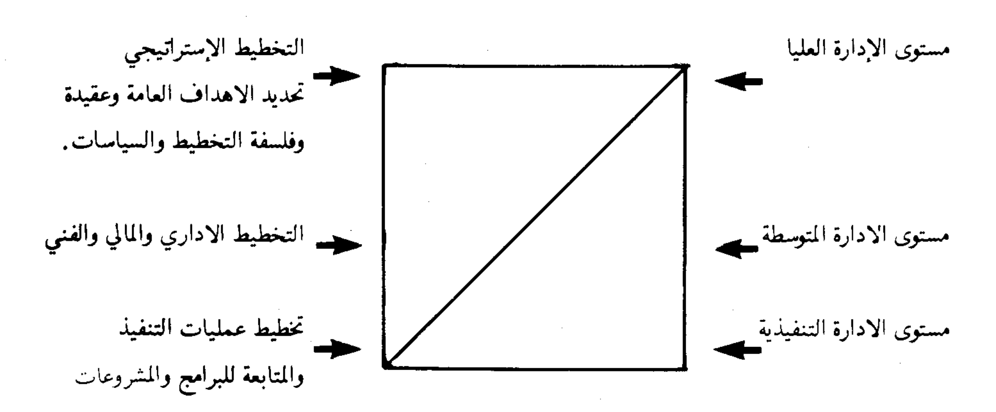
شكل (٥) نموذج نظام التخطيط القائم ومستوى المشاركة فيه:ـ



و يلاحظ من النموذج أن التخطيط يمثل شكل الهرم المقلوب، تتركز عمليات التخطيط في مستوى الإدارة العليا وهم القلة، والنخبة المتعلمة، وتقل مشاركة الإدارة المتوسطة، والإدارة العليا التنفيذية، وهم الغالبية والمتصلة مباشرة بالمواطنين، وتنفيذ البرامج والمشروعات، وكما ظهر لنا من نتائج البحث أن المشاركة في التخطيط، من قبل مستويات الإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية العليا، كانت محدودة، وتكاد تكون

معدومة، ولهذا فإن النموذج الذي نوصي به لتحسين عمليات التخطيط يعطي قسطا مناسبا من المسؤولية في المشاركة في عمليات التخطيط الإستراتيجي والإداري والعمليات، لجميع المستويات الإدارية بنسب متفاوتة حسبما يظهر في الشكل التالي:ـ

شكل (٦)
نموذج نظام التخطيط المقترح ومستوى المشاركة المطلوبة :ـ



و يظهر من النموذج أن مسؤولية عمليات التخطيط الاستراتيجي، والإداري، والتنفيذي، قد وزعت بين المستويات الإدارية العليا، والمتوسطة، والتنفيذية، فكل مستوى موكل إليه مسؤولية أساسية، و يشارك في العمليات الأخرى بنسب أقل، فمثلا تكون مسؤولية الإدارة العليا الأساسية هي التخطيط الإستراتيجي، ولكي نضمن تحقيق هذه العملية: يلزم الإدارة العليا المشاركة في عمليات التخطيط الإداري والتنفيذ، ولكن بنسب أقل وهكذا لبقية المستويات.

مستو يات التخطيط للنموذج المقترح :

يمكن تقسيم مستو يات التخطيط للتنمية إلى ثلاثة مستو يات، حسب تقسيمات المستو يات الإدارية، وكل مستوى يتحمل مسؤولية نوع من أنواع التخطيط، و يشارك بنسب متفاوتة، في الأنواع الأخرى و يشمل كل مستوى خطوات ومراحل محددة كما يلي:ـ

التخطيط الإستراتيجي : مستوى الإدارة العليا :ـ

أ/ المشاركة في تحديد العقيدة، والفلسفة التي يستند اليها التخطيط، وهي في حالة التخطيط للتنمية في المملكة، المحافظة على القيم الدينية في ضوء الشريعة الإسلامية.

ب/ تحديد الأهداف الإستراتيجية العامة.

جـ/ تحديد السياسات والأنظمة.

د/ تحديد الطرق والوسائل التي بموجبها يمكن تحقيق الأهداف.

و/ تحديد التنظيمات الإدارية الموكل اليها تنفيذ فروع الخطة.

التخطيط الإداري ـ مستوى الإدارة المتوسطة :ـ

أ/ تحديد مصادر القوى البشرية، وتوظيفها، والمحافظة عليها.

ب/ تحديد المتطلبات المالية وكيفية صرفها.

جـ/ تحديد الإجراءات التي تكفل توفر الأفراد، والأموال، وطرق استخدامها وإجراءات العمل.

د/ تقديم التسهيلات للخدمات الإدارية والفنية.

هـ/ وضع المعدلات والموصفات الفنية.

التخطيط التنفيذي ـ تخطيط العمليات ـ مستوى الإدارة التنفيذية:ـ

أ/ المشاركة في تحديد الأهداف المحددة للبرامج والمشروعات.

ب/ قيادة وإدارة الأفراد لتنفيذ الخطة، وفقا للسياسات والأنظمة، والإجراءات المحددة، لتحقيق الأهداف.

جـ/ متابعة وتقويم تنفيذ الخطة، وفقا للمعايير والمواصفات الموضوعة.

د/ تقديم المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، والإداري، والمشاركة في تلك العمليات.

توصيات خاصة بالتخطيط :ـ

١/ الاعتماد على المفهوم العلمي في التخطيط الاقتصادي، والاجتماعي، من أجل التنمية وذلك لتحقيق أهداف الخطة.

٢/ توسيع مجال المشاركة في تحديد الأهداف، ووضع الخطة، وخاصة من قبل أمراء المناطق، والاهتمام بالتخطيط الإقليمي، عملا بقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) [سورة الشورى (آية ٣٨)].

٣/ تخفيف المركزية التي يتميز بها التخطيط في المملكة، واللجوء إلى الموازنة، بين المركزية واللامركزية في التخطيط، بتوسيع قاعدة المشاركة في التخطيط.

٤/ ينبغي الاعتماد على العنصر الوطني بقدر الإمكان، تلافيا لما حصل في تنفيذ الخطتين الأولى والثانية، للتغلب على ما فيها من معوقات وتشجيع تشغيل المرأة في الأعمال المناسبة لها حسب ما تمليه تعاليم دينها وعادات مجتمعها وتخفيف الاعتماد على الأجانب.

٥/ ضرورة إجراء اجتماعات دورية، بين إدارات التخطيط، ووزارة التخطيط، لتبادل الخبرات والمعلومات.

٦/ الاهتمام بالتدريب الإداري للتخطيط، وتشجيع عقد وحضور الندوات العلمية، في مجالات إدارة التنمية والتخطيط الإداري.

٧/ ضرورة مراجعة أساليب العمل والاستخدام، الأفضل، للتقنية، والمعرفة الفنية، المتوافرة في البلاد، مثل الحاسب الآلي المركزي، وتشجيع إدارات التخطيط، من قبل وزارة التخطيط و وزارة المالية باستخدامه.

٨/ تشجيع الإعلام للخطة، ونشر ملخصات الخطة في كتيبات، وتوزيعها على المسؤولين في مختلف المستويات، بالإضافة إلى المجلدات الكبيرة، وتوزيعها أيضا على الجامعات، ومراكز البحوث لدراستها وتقديم أبحاث علمية عليها.

٩/ تشجيع عقد الندوات المفتوحة للمهتمين في مجال التخطيط، وأساتذة وطلاب الجامعات.

١٠/ مراعاة الامكانيات البشرية والتنظيمية المتاحة قبل اعتماد خطط و برامج ومشروعات التنمية.

توصيات خاصة بالميزانية :ــ

١/ تطوير أسلوب مناقشة الميزانية، وجعله أكثر إيجابية، وعلمية، واستبعاد أسلوب المساومة، وغرس الثقة بين الموظفين، وعدم تركيزها في عدد قليل من الموظفين.

٢/ تحديث الأنظمة والتعليمات المالية، المتعلقة بالميزانية، والأخذ بأسلوب ميزانية البرامج.

٣/ محاولة التقريب بين الميزانية والخطة في الاعتمادات، والبدء في مناقشة الميزانية بمدة كافية، تمكن من المناقشة المفيدة والمستمرة.

٤/ طبع ملخصات الميزانية، ومذكرة وزارة المالية الإيضاحية، بعد الميزانية في كتيبات لنشر الوعي الإداري عن الميزانية.

٥/ ضرورة إعادة النظر في الوضع التنظيمي، للإدارة العامة للميزانية، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة وتدعيمهما بكفاءات متخصصة في مجال عملهما.

٦/ توسيع قاعدة المشاركة في وضع المشروعات، والميزانيات، ومتابعة تنفيذها، والاعتماد على أمراء المناطق، والمديرين العاملين في الأقاليم، كمصادر للمعلومات، ومساعدين في التنفيذ، ومشاركين في تحديد الأهداف ووضع المشروعات والميزانيات.

توصيات خاصة بالمتابعة :ـ

١/ تشجيع الوزارات المختلفة بكتابة تقارير للمتابعة، مماثلة للتقارير التي تعدها وزارة التخطيط.

٢/ الاعتماد على وسائل علمية، في تقويم الخطة، والأداء، لتنفيذ المشروعات غير الاعتماد على المنصرف الفعلي.

٣/ القيام بزيارات ميدانية من قبل الوزراء، ورؤساء المصالح الحكومية، والمسؤولين في وزارة التخطيط، للتأكد من تنفيذ نظام المتابعة حيث ثبت من البحث عدم تطبيقه في جميع الدوائر الحكومية.

٤/ نشر نتائج المتابعة، في شكل دراسات للاستفادة منها في التدريب، والتدريس والبحوث.

٥/ ربط الفروع بالمراكز الإدارية في الوزارات، بشبكة معلومات، بالحاسب الآلي لتسهيل متابعة تنفيذ الخطة والميزانية.

التوصيات الخاصة بتحسين الوسائل الإحصائية وفهم حساب الدخل القومي:

١/ يمكن استعمال نتائج إحصاء السكان لعام ١٣٩٤هـ والإحصاء الزراعي وذلك لملء بعض الثغرات في البيانات.

٢/ يستحسن إجراء دراسة شاملة للصناعات الصغيرة في المدن والقرى ومصادر المياه.

٣/ يمكن جمع ونشر الإحصاءات السنوية للمساحات المزروعة، ويفضل أن يتم وضع فهرس موضوعي لمعدلات الإنتاج.

٤/ من الأفضل إجراء تجارب قص المحاصيل الهامة في أوقات دورية أكثر، ووضع تقدير موضوعي لمعدلات الإنتاج.

٥/ يمكن بناء سلسلة من الإنشاءات الجديدة، في القطاعات المدنية، والريفية، لملء الثغرات الموجودة في البيانات.

٦/ يستحسن إجراء حصر للمؤسسات التجارية، والباعة المتجولين في المدن الكبيرة، والصغيرة، والقرى ويمكن إجراء دراسات متعلقة بهذا الموضوع على نحو اختياري.

٧/ من الممكن تحسين تقديرات الناتج المحلي، الإجمالي، فيما يتعلق ببيع الجملة والمفرق، لمنتجات البترول بواسطة بترومين وشركات الزيت.

٨/ نشر الوعي الإحصائي بين المواطنين، وخاصة الموظفين العاملين في مجالات التخطيط، والميزانية والمتابعة.

٩/ إجراء المزيد من التدريب، على أعمال الإحصاء والتنسيق، بين برامج التدريب والتعليم، للعمليات الإحصائية في الجامعات، ومعهد الإدارة العامة، وفروعه ومراكز البحوث.

١٠/ إجراء إحصاء السكان في موعده المحدد، ومن المستحسن البدء في التحضير له من الآن، والاستفادة من التجارب والدروس المجربة من الإحصاء للسكان لعام ١٣٩٤هـ.

دليل ومرشد التخطيط للتنمية :ـ

كما وضح لنا من البحث أن إدارة التنمية تعتبر مفتاح نجاح خطط التنمية في المملكة، والحاجة إلى التنمية الإدارية، وهي تبني برامج طموحة للإصلاح الإداري، وتغيير تعديل في التنظيم الإداري الحكومي، ولنجاح برامج التنمية الإدارية، يلزم وضع خطة مسبقة لها.

وهذا الجزء الأخير من البحث يحتوي على تقديم دراسة تحتوي على توصيات، ومقترحات تعتبر دليلا ومرشدا للتخطيط، وللتنمية الإدارية، كنموذج فقط، ولا تدعي الكمال، بل تفتح مجالات جديدة للتساؤل، وتطرح الكثير من الأسئلة للدارسين والباحثين الذين يودون مواصلة البحث والدراسة.

وفي البداية يحق لنا أن نتساءل : لماذا التأكيد على أهمية التنمية الإدارية كوسيلة لنجاح خطط التنمية في المملكة؟ والجواب متعدد الجوانب.. أولها أن البيئة المحلية، والدولية تملي التغيير والتعديل المستمر، في أساليب وطرق ومناهج التخطيط، للتنمية اليوم قبل الغد، وثانيها أن التغير لم يعد ظاهرة وقتية لإصلاح خطأ طارىء، و يتوقف، بل إنه أصبح ظاهرة من ظواهر العصر التي تتميز دائما بالحركة الديناميكية والاستمرارية المتطورة.

والقيادة الإدارية اليوم تتطلب التجاوب مع معطيات البيئة، واستمرار التجديد والحركة والتغيير للأحسن، فمثلا الأهداف الإستراتيجية لم تعد تؤخذ كما هي، قضية مسلم بها، بل ينبغي مراجعتها باستمرار، للتأكد من محافظتها على القيم الدينية، والاجتماعية في البلاد وملاءمتها لحاجات المجتمع السعودي، بحيث تكون هذه الأهداف اقتصادية بقدر الإمكان، لأن المواد المالية وإن زادت، فهي محدودة، أي انه يمكن تحقيقها بأقل التكاليف، و ينبغي أن تؤدى وتدار بفاعلية أي بعمل الأشياء

وتنفيذ البرامج بدقة واتقان، و بكفاءة عالية، أي باختيار الأشياء والبرامج الصحية واللازمة.

ومحاربة التضخم المالي، والتكيف حسب البيئة، وتشجيع الإبداع، والابتكار، والآراء البناءة، والعناية والإهتمام بحاجات موظفي الحكومة المتزايدة، لمنع التسيب الوظيفي، من الإدارة الحكومية والتجاوب مع القيادة، لتلبية حاجات المواطنين وتحقيق تطلعاتهم.

ومن الأسباب الأخرى التي تدعو لتبني خطة للتنمية الإدارية، كشرط أساسي لسلامة التنفيذ لخطط التنمية، : تزايد اعتماد التنظيم الإداري الحكومي، بعضه على بعض، وحاجته للتنسيق والتعاون، سواء منه التنظيم المؤقت ــ الهيئات واللجان، أم التنظيم الدائم للوزارات، والمصالح الحكومية، والمؤسسات العامة، وسواء كان التنظيم المركزي، أم التنظيم في المناطق والأقاليم، وتزايد عدد السكان في المملكة والعالم، وتزايد احتياجاتهم، واعتمادهم، على الموارد البترولية، والطاقة المتوفرة في المملكة.

وتزايد وتعدد الأنظمة الحكومية، وتطور وسائل المواصلات، وتكاثر المعلومات المكتوبة والمسموعة، والمشاهدة المنقولة عبر وسائل الإعلام المختلفة.

إذا ما هي الوسائل والطرق والمناهج المستخدمة للتنمية الإدارية، والتغيير والتعديل في التنظيمات الحكومية؟

هناك وسائل و «استراتيجيات» متعددة للتنمية الإدارية، منها إعادة التنظيم، ونقل بعض الاختصاصات، وتوحيد النشاطات المتشابهة، وتوظيف خبرات سعودية جديدة، وتغيير وتعديل في السياسات والأنظمة المالية، وتبني برامج جديدة للتدريب والتعليم، ومن الإستراتيجيات المستخدمة في التنمية الإدارية الإستراتيجية، التطور التدريجي المخطط له، وليس المفاجىء، وإستراتيجية الدفع والقوة، وعند وضع الخطة ينبغي أخذ الاعتبارات التالية بجدية.

ففي ظل البيئة المعروفة والتنبؤات المتوقعة، يمكن وضع خطة شاملة وطويلة الأجل واضحة الأهداف، لتوظيف جميع الموارد البشرية، والمالية المتاحة، واستخدام نظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية الإدارة بالمشاركة، وتجنب الأنانية، والصراعات، والخلافات الجانبية، ووضع دليل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالخطة وطريقة تنفيذها.

وفي حالة البيئة المجهولة وعدم وضوح الأهداف، فتوضع الخطة قصيرة الأجل، وغير شاملة، واعتبار القرارات هي الخطة، والتأني في التنفيذ وتبني مبدأ الإدارة بالاستثناء، مع توقع حدوث الخطأ لوجود عنصر المخاطرة.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في النموذج التالي الذي يعتبر دليلا ومرشدا، لوضع خطة التنمية الإدارية.

نموذج وضع الخطة :ـ

استراتيجية ومبادىء الخطة :ـ

١/ تحديد الأهداف الموزونة بين الأهداف المرغوبة والممكنة.

٢/ تحديد الموارد البشرية والمالية ومصادرها.

٣/ تحديد الإستراتيجيات والسياسات والمتطلبات والمجهودات اللازمة.

٤/ وضوح الخطة ومرونتها.

٥/ تحديد جدول زمني للخطة وتحديد وقت التنفيذ.

٦/ معرفة الأفراد الذين سيعملون في الخطة والذين سيتعرضون لها.

٧/ وضع خطة التنفيذ.

٨/ تدريب العاملين على الخطة والمنفذين لها.

٩/ الاعتماد على العنصر الوطني ما أمكن عند وضع الخطة.

١٠/ الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة ومن تجارب الخطط السابقة.

خطة التنفيذ :ـــ

١/ شرح الخطة للمسؤولين للحصول على التأييد.

٢/ إيضاح الجديد في الخطة واختلافها عن الواقع.

٣/ الحصول على الموافقة ونظامية الخطة.

٤/ وضع معايير للتقو يم ومتابعة التنفيذ.

٥/ الحصول على التأييد ومشاركة العاملين في التنظيم (الوزارة أو المصلحة الحكومية أو المؤسسة العامة).

٦/ الحصول على التأييد من الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة من خارج التنظيم.

المحاذير والمخاطر :ـــ

١/ توقع حدوث مقارنة للتغيير والعمل على تلافيه قبل وقوعه.

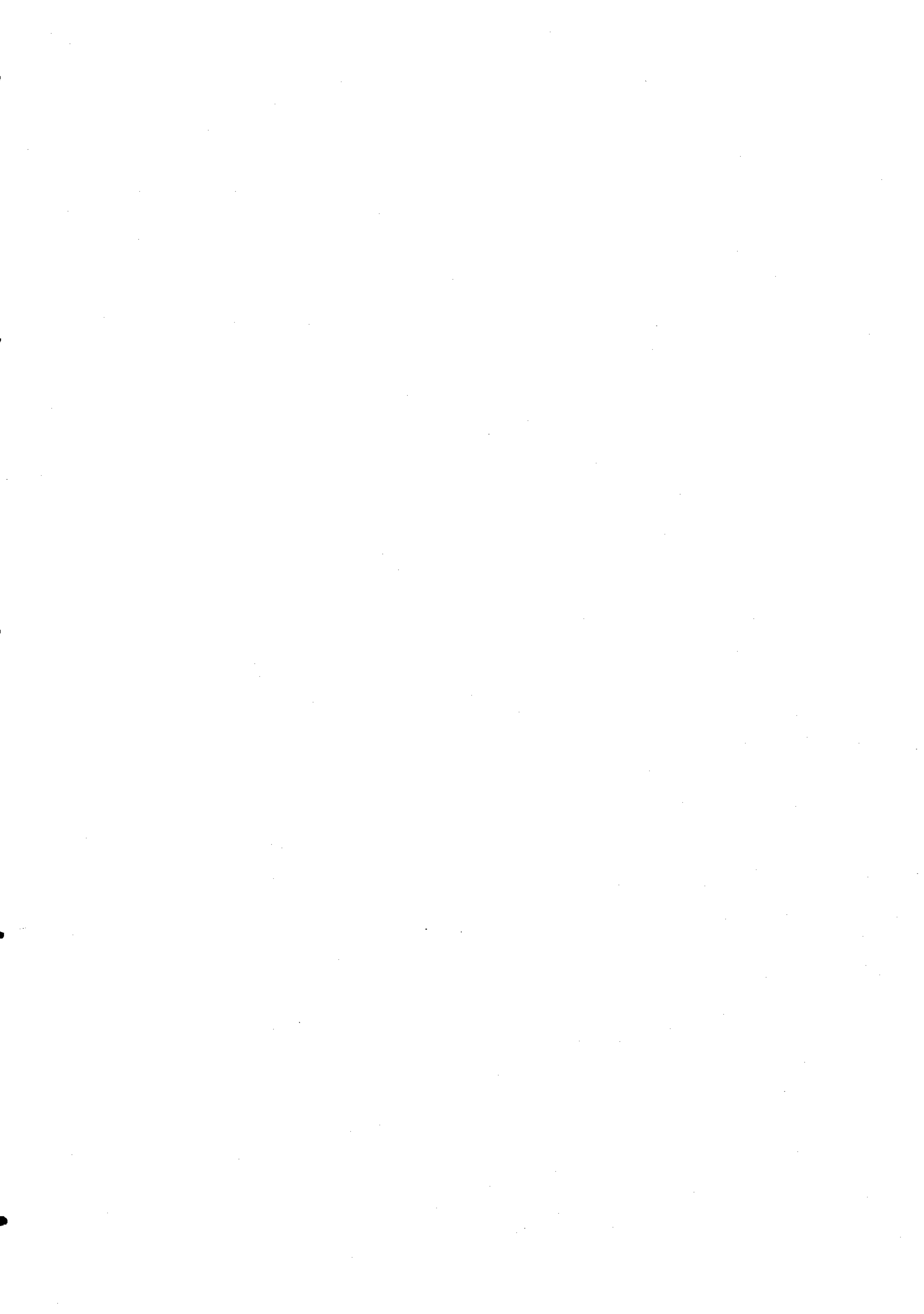
٢/ الحذر من زيادة التكاليف والعمل على حفظها ما أمكن دون أن يخل و يؤثر على الأهداف المقررة.

٣/ الالتزام بالأهداف الإستراتيجية، والعامة، والمحدودة، للخطة ما أمكن وعدم الانحراف عنها.

٤/ عدم التوقف متى بدء التنفيذ للخطة.

٥/ عدم الإهمال في أخذ مردودات التنفيذ في الاعتبار.

الخاتمة



الخاتمة

بحمد الله وتوفيقه فقد تم الانتهاء من العمل، لإخراج هذا الكتاب، وقد استغرق العمل لإعداده وكتابته مدة سنتين، بدأت بالتجهيز والإعداد للبحث سنة ١٣٩٨هـ، وتم جمع المعلومات والإحصاءات وتحليلها سنة ١٣٩٩هـ، وانتهى العمل بكتابة البحث سنة ١٤٠٠هـ.

انه نتيجة، لاستخدام البحث العلمي التجريبي، والاستقرائي لتجربة المملكة في التخطيط خلال السنوات العشر الماضية بين ١٣٩٠ ــ ١٤٠٠هـ أمكن الاستنباط عن طريق تجريد مضمون الفروض موضوع البحث، وذلك بتحقيق الغرض والهدف من البحث عن طريق إظهار الحقائق التالية:ــ

١/ لقد أوضح البحث بالوصف التحليلي نظام التخطيط والميزانية والمتابعة المعتمد، والمستخدم في المملكة، خلال فترة البحث وما طرأ عليه من تعديل وتطوير.

٢/ جرى شرح تفصيلي لإستراتيجيات، وعمليات ومشكلات التخطيط، وإدارات التنمية، في المملكة.

٣/ أظهر الاستقصاء أنواع ومدى الطرق، والأساليب، والمناهج، والتقنيات المستخدمة في التخطيط، والميزانية، والمتابعة، وأثرها في إيجاد الصعوبات والمعوقات، التي اعترضت تنفيذ خطط التنمية في المملكة.

٤/ أوضح البحث الصعوبات والمعوقات، التي واجهت المخططين والمنفذين في المملكة، وبعضها يرجع إلى الطرق والوسائل، والتقنيات المستخدمة في التخطيط، والميزانية، المتابعة، حيث أثبت المنهج العلمي أنه لا ظاهرة دون علة، واشتمل البحث على اقتراح الحلول لها.

وإن القراءة والدراسة المنصفة، والمعتمدة على دقة الملاحظة، ستظهر جليا مدى تحقيق البحث للغرض والهدف الذي أعد من أجله.

والأمل أن يكون هذا المجهود المتواضع، قد حقق الهدف الذي أعد وكتب من أجله، ومع الاعتراف بالتقصير، فإن الكاتب يشعر بالرضا، لأن الكتاب ينتهي بالشكل الذي تراه أيها القارىء الكريم و ينبغي الإشارة الى أنه بقدر ما حاول الكاتب الإجابة على الأسئلة التى وردت في الدراسة، فقد برزت أسئلة تحتاج إلى بحوث أخرى، عسى أن يوفق الكاتب والباحثون الآخرون إلى الإجابة عنها مستقبلا، ومجالات الأ بحاث التي يقترح الكاتب اجراءها مستقبلا هي:ــ

١/ دراسة ومعرفة محتو يات خطط التنمية في المملكة، ومنجزاتها، من خلال الرجوع إلى أهداف خطط التنمية الأ ولى والثانية، والثالثة، ومقارنتها، بما يتحقق منها، والواردة في تقارير المتابعة، ومن المشاهدة الفعلية لمنجزات الخطط كميا ونوعيا.

٢/ تقو يم الطرق والمناهج والتقنيات المستخدمة، في التخطيط والميزانية، والمتابعة في المملكة، والتي أوضحها البحث، لمعرفة مدى فاعليتها، ومدى توحيدها وتطبيقها في مكانه الأجهزة الحكومية.

٣/ المقارنة بين التخطيط الوطني، والتخطيط الاقليمي في المملكة، وإدارة التنمية في المدن والأقاليم.

٤/ مدى مطابقة تخطيط المدن مع الخطة الوطنية للمملكة.

٥/ تأثير البيئة الإدارية السعودية، على فعالية التخطيط في المملكة، ومدى قدرة البيئة الإدارية والاجتماعية السعودية لإيجاد نموذج جديد في التخطيط والتنمية.

٦/ تأثير الدراسات والتقنيات المستخدمة في المملكة، والمقتبسة من تجارب الأمم المتحدة والدول المتعاملة مع المملكة، في مجالات التخطيط، وتنفيذ المشروعات لمعرفة مدى تأثير البيئة الخارجية، على البيئة المحلية، إداريا وإجتماعيا.

٧/ دراسة مدى تأثير النظام المالي، ونظام الميزانية، على تحديد اتجاهات التخطيط في المملكة.

٨/ اختبار السياسات والأنظمة، التي صدرت خلال الخطة الخمسية الأ ولى،

والثانية، والثالثة، لمعرفة مدى تطبيقها، وتحقيقها لأهداف الخطة.

٩/ دراسة مدى تأثير سوء إدارة، واستخدام الطاقة البشرية السعودية، سواء من القوى العاملة، أو المعطلة، على مستقبل خطط التنمية، واقتراح الحلول المناسبة لإيجاد الحوافز المشجعة لرفع إنتاجية القوى العاملة السعودية.

١٠/ إجراء بحث عن الدراسات المستخدمة، في خطط التنمية، ومصادرها، ونسبة مشاركة البيوت، والمؤسسات، والخبرات السعودية، فيها وما هي الطرق الملائمة للاستفادة منها.

١١/ مساهمة القطاع الخاص في التنمية.

١٢/ تحديد إطار شامل للمسؤوليات، في المستويات الإدارية، للعاملين في مجالات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، في جميع الوزارات والمصالح الحكومية، وفي جميع مناطق المملكة، لتسهيل أخذ العينات الإحصائية للدراسات المقبلة عن التخطيط والميزانية والمتابعة.

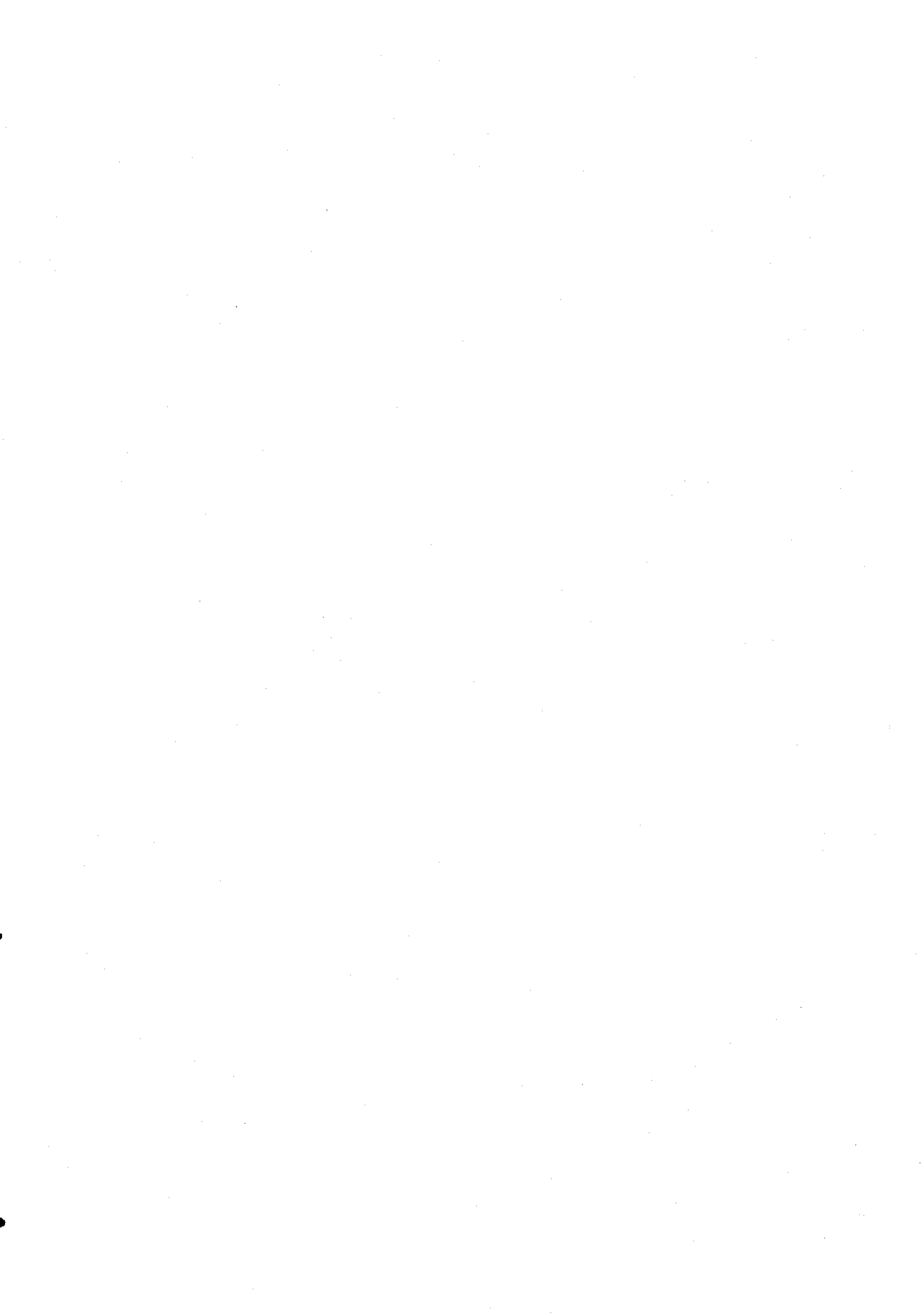
١٣/ مدى تأثير استخدام الأيدي العاملة الأجنبية على البيئة السعودية.

١٤/ مدى الاستفادة والاستخدام للحاسب الآلي والتقنيات، مثل الآلات الحاسبة، والآلات الكاتبة، وآلات التصوير، لمعرفة المهارات الفنية المكتسبة وتوفير الطاقة البشرية.

١٥/ اجراء دراسة وبحوث عن معالجة مسألة النقص في الطاقة البشرية، على ضوء الشريعة الإسلامية.



ملاحق

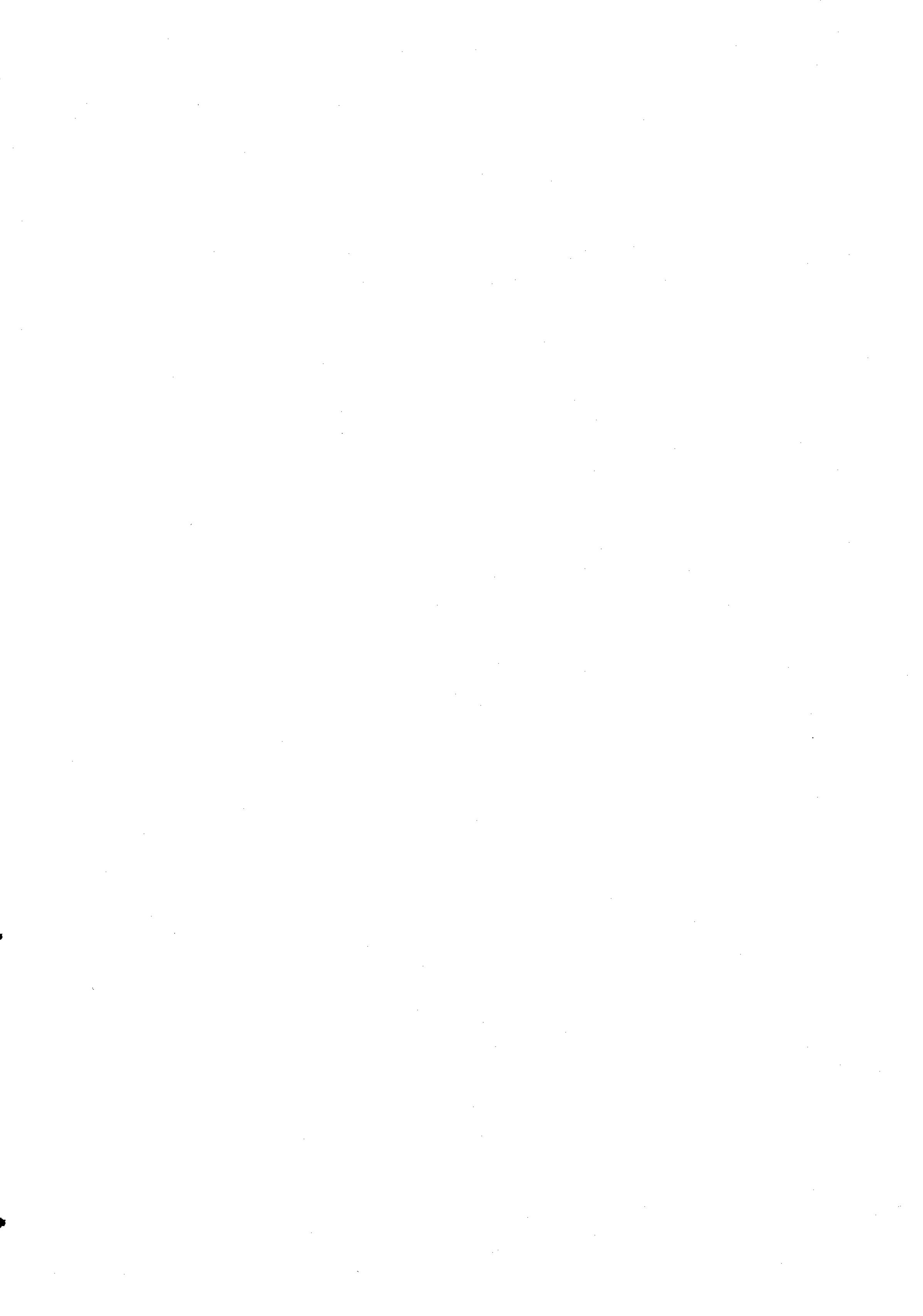


ملحق رقم ١

الأشكال والخرائط



٧/ الأشـــكال



ملحق رقم ٢

المصادر والمراجع للبحث



٨/أ المصـــادر

القرآن الكريم (آية ٣٨) سورة الشورى

هيئة التخطيط المركزية (وزارة التخطيط) — مجلد خطة التنمية الأولى ١٣٩٠هـ الرياض صفحة (٢٥)

وزارة التخطيط — مجلد خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠هـ الرياض (٢٨، ٧٥٨).
دليل إعداد خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠ - ١٤٠٥هـ الرياض صفحة (٦).

هيئة الأمم المتحدة — نظام الدخل القومي (دراسات في مناهج - السلسلة أف رقم (٢) الطبعة (٣) ١٩٦٨م نيو يورك صفحة ٨٧ — ٨٩.

مصلحة الإحصاء العامة وزارة المالية والإقتصاد الوطني — حساب الدخل القومي للمملكة العربية السعودية ٨٦/ ٨٧ — ٩١/ ٩٢ الرياض - جمادي الثاني ١٣٩٣ - صفحة (١٠ - ٣١).

مطلب عبدالله النفيسه — مقدمة العقود الإدارية — مجلة معهد الإدارة العامة العدد الخامس رمضان ١٣٨٦هـ الرياض.

الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة وزارة المالية والإقتصاد الوطني — هيكل تنظيم جهاز حكومة المملكة العربية السعودية صفر ١٣٩٧هـ الرياض.

دكتور فردجر — الإدارة في الدول النامية ١٩٦٤م (المقدمة).

احمد زكي بدوي — معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ـ مكتبة لبنان ـ بيروت ١٩٧٨م صفحات ٢٩ ـ ٩٩ ـ ١٣٢ ـ ١٥٠ ـ ٢٠٥ ـ ٢١٣ ـ ٢٥٠ ـ ٢٦٦ ـ ٢٦٧ ـ ٢٨٧ ـ ٢٩٠ ـ ٣١٥ ـ ٣٤٦ ـ ٣٦٨ ـ ٤١٢ ـ ٤٢٢ ـ ٤٢٤.

مركز البحوث والتنمية كلية الإقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز ـ جدة. — البحث العلمي في خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ محرم ١٣٩٨هـ صفحة ـ ٢

تابع لمركز البحوث والتنمية — مجموعة أنظمة ولوائح الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية رقم (١) بسلسلة الأنظمة السعودية (١٣٩٧/ ١٩٧٧م).

مجموعة أنظمة ولوائح البنوك في المملكة العربية السعودية رقم (٢) بسلسلة الانظمة السعودية ١٣٩٧/ ١٩٧٧م صفحة ٤٣ ـ ٧١ ـ ٩٣ ـ ١٠١ ـ ١٠٩.

ملحق مجموعة أنظمة ولوائح الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية رقم (٤) بسلسلة الأنظمة السعودية ١٣٩٨/ ١٩٧٨م صفحة ٢١ ـ ٣٢ ـ ٨٣.

نشرة الأنظمة السعودية لعام ١٣٩٥هـ صفحة ٥٨ ـ ٥٩ ـ ٦٤ ـ ٧٦ ـ ١٧٨ ـ ٢٢٠.

نشرة الأنظمة السعودية لعام ١٣٩٦هـ صفحة ٥٩ ـ ١٥٧ ـ ١٦٠ ـ ٢١١ ـ ٢١٩.

مجموعة أنظمة التجارة في المملكة العربية السعودية رقم (٦) بسلسلة الانظمة السعودية ١٣٩٩/ ١٩٧٩م صفخة (٣٠٧).

يوسف ابراهيم السلوم — تطور أنظمة الخدمة العسكرية في المملكة العربية السعودية مع مجموعة أنظمة الخدمة العسكرية (طبعة ثانية) ١٤٠٠هـ مطابع القوات المسلحة بالرياض.

الديوان العام للخدمة المدنية (الإدارة القانونية) — نشرة الآراء والتعاميم الصادرة من الديوان على نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية النشرة الرابعة ـ الرياض.

معهد الإدارة العامة — منشور دوري عن الاستفسارات الواردة حول تطبيق نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها واعمالها ولائحته التنفيذية والردود الصادرة عليها.
إعداد وزارة المالية والاقتصاد الوطني ومعهد الإدارة العامة الرياض ـــ جمادي الاولى ١٣٩٨هـ.

قرارات مجلس الوزراء المتعلقة بالخطة والإصلاح الإداري معهد الإدارة العامة ـ مركز الوثائق ـ الرياض.

أحمد زكي بدوي — معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت : مكتبة لبنان، ١٩٧٨.

مطلب عبدالله النفيسه — مقدمة في العقود الإدارية. الرياض : معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة، ع (٥)

مركز البحوث والتنمية — كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز ـ جده ـ محرم. س ١٣٩٨هـ.

الدكتور فردرجز — الإدارة في الدول النامية.

وزارة التخطيط. الرياض — خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ

وزارة التخطيط. الرياض — مجلة البحث العلمي في خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ

وزارة المالية. الرياض	الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة صفر س. ١٣٩٧هـ
وزارة التخطيط الرياض	خطة التنمية الأولى ١٣٩٠هـ.
مجلة المبتعث.امريكا	العدد (١٠) ربيع ثاني ١٤٠١هـ. حديث معالي وزير التخطيط.
مجلة الإدارة العامة. الرياض	معهد الإدارة العامة ع ٥ رمضان ١٣٨٦.
مكتبة الإدارة. الرياض	معهد الإدارة العامة ع ٣ س ١٣٩٨هـ.
سمو الأمير خالد الفيصل	(دور الإمارة في التنمية) محاضرة القيت بجامعة الرياض ١٣٨٨هـ.

ملحق رقم ٣

تعريف القطاعات لأغراض التخطيط



الملحق الثالث

تعريف القطاعات لأغراض التخطيط * (١١)

فيما يلي أهم فروع القطاع الاقتصادي التي تستعمل لإعداد الخطة:ــ

القطاعات الأ ولية :ــ

١/ الزراعة.

٢/ النفط الخام.

٣/ النشاطات التعدينية الأخرى.

القطاعات الثانو ية :ــ

٤/ تكرير البترول.

٥/ صناعات أخرى.

القطاعات الثالثة :ــ

٦/ الإنشاء (يوصف احيانا بالقطاع الثاني).

٧/ المنافع.

٨/ التجارة.

٩/ النقل.

١٠/ الخدمات المالية.

١١/ خدمات شخصية واحتماعية.

---

(١١) * المصدر : وزارة التخطيط.

١٢/ الحكومة : هذه الفئات مشتقة من نظام الأمم المتحدة للحسابات القومية، وتم تطويرها لاستعمالها في المملكة العربية السعودية بواسطة البنك الدولي.

وفيما يلي تصنيف مفصل لهذه الفئات الرئيسية. ويجب ملاحظة أن هذه الفئات وضعت أساسا لتخطيط الأعمال الاقتصادية المنتجة. ولكن يجب أن تستوعب المهن الوظيفية وهذا يعني أنه سيكون هناك بعض التداخل.

١/ الزراعة :ـ

الزراعة المستقرة، البدو، صيد السمك، زراعة الغابات، المزارع التي تملكها الحكومة (مثل حرض والخرج) وهذا لا يشمل الإداريين والعاملين بوزارة الزراعة، فتشملهم فئة الحكومة والمياه المخصصة للأغراض الزراعية تقع ضمن هذه الفئة.

٢/ النفط الخام :ـ

جميع نشاطات صناعة البترول.

٣/ النشاطات التعدينية الأخرى :ـ

جميع النشاطات التعدينية الأخرى ونشاطات الحجارة.

٤/ تكرير البترول :ـ

وهذا يشمل بترومين وشركتي (سابيك) وآرامكو والمشروعات الأخرى التي تصنع الهيدروكربون (مثل سافكو) ولا يشمل نشاطات بترومين غير البترولية (مثل صهر الفولاذ) والأقسام الإدارية في بترومين ومشروع سابيك وزارة البترول.

٥/ الصناعات الأخرى :ـ

جميع المشروعات الصناعية غير البترولية التي لا تصنع الهيدروكربون مباشرة وهذا لا يشمل الحرف اليدوية.

٦/ الإنشـــاء :ـ

جميع شركات الإنشاء وكذلك الأفراد المعنيون في انشاء الطرق والموانىء والمطارات.. الخ وهذا لا يشمل الأقسام الإدارية المشرفة على النشاطات الإنشائية (مثل وزارة الأشغال العامة والإسكان والمجلس الأعلى والإدرات الهندسية في الوزارات).

٧/ المنافـــع :ـ

الكهرباء شركات الغاز والمياه والوكالات المعنية بتوليد هذه الخدمات وتصنيعها وتوزيعها (بما في ذلك محطات تحلية المياه).

٨/ التجـــارة :ـ

جميع مؤسسات تجارة الجملة والمفرق والفنادق والمطاعم.

٩/ النقل والإتصالات والتخزين :ـ

وهذه تشمل الخطوط السعودية والموانىء والسكك الحديدية والأعمدة والتليفونات والبرقيات والوكالات (ما عدا الديوان العام للإدارة المركزية) وجميع المشروعات الخاصة المعنية بالنقل والاتصالات والتخزين وما يتعلق بها من خدمات مباشرة.

١٠/ الخدمات المالية :ـ

جميع المؤسسات المالية، البنوك، شركات التأمين، صرافي النقود، والبنوك الحكومية مثل مؤسسة النقد العربي وصندوق التنمية الصناعية السعودي والبنك الزراعي والبنك العقاري.

١١/ الخدمات الشخصية والجماعية والاجتماعية :ـ

وهذه تشمل العاملين في حقل الرفاهية الاجتماعية، وجميع الأفراد العاملين بالطب الصحي (ما عدا الإداريين والخدم الخصوصيين) والممثلين ووسائل الرياضة والتنزه العامة. والمذيعين والأشخاص المتصلين بالمؤسسات الدينية، والخدمات التعليمية الخاصة. وتشمل كذلك أولئك الذين يقومون بمشروعات شخصية صغيرة مثل الحلاقين والنجارين والمصلحين، وهذه الفئة ضرورية ومعرفة على نحو مرن لتحتوي على كل الذين ليسوا موظفين في أعمال منتجة اقتصاديا ولا مفر من وجود بعض التداخل مع الفئة (١٢) الإدارة الحكومية.

١٢/ الحكومة :ـ

وهذه الفئة تغطي جميع الأشخاص المعنيين في الإدارة العامة الحكومية، والذين لا يملأون وظائف انتاجية متخصصة. وتشتمل كذلك على أفراد الدفاع والأمن والمعلمين.

ملحق رقم ٤

تصنيف القطاعات

مصورة



ملحق رقم (٤)

تصنيف القطاعات في الميزانية العامة بموجب ميزانية ١٣٩٨/٩٧هـ

قطاع الإدارة العامة :ـ

الدواو ين الملكية، رئاسة مجلس الوزراء، مجلس الشورى، ديوان المظالم، ديوان المراقبة العامة، ديوان الخدمة المدنية، هيئة التحقيق والتأديب، وزارة الخارجية، وزارة التخطيط، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، مصلحة الإرصاد، هيئة المواصفات والمقاييس.

قطاع الدفاع الوطني :ـ

الحرس الوطني، سلاح الحدود، وزارة الدفاع، (الديوان العام)، رئاسة هيئة الأركان العامة، القوات البرية، القوات الجوية، القوات البحرية، المصانع الحربية، الكلية الحربية، الكلية الجوية، الخدمات الطبية، الاستخبارات العامة.

قطاع الأمن الداخلي :ـ

وزارة الداخلية (الديوان العام)، إمارات المناطق، الدفاع المدني، المباحث العامة، قوة الأمن الخاصة، مجلس الأمن الوطني، كلية قوى الأمن الداخلي، إدارة المجاهدين، الجوازات والأحوال المدنية.

قطاع تنمية الموارد الاقتصادية :ـ

وزارة الزراعة والمياه، المؤسسة العامة لتحلية المياه، وزارة البترول والثروة المعدنية، مؤسسة البترول والمعادن، وزارة الصناعة والكهرباء، المؤسسة العامة للكهرباء، الأشغال العامة، وزارة التجارة، صوامع الغلال ومطاحن الدقيق.

قطاع تنمية القوى البشرية :ـ

تعليم البنين، تعليم البنات، التعليم العالي، الجامعات، معهد العاصمة، مدارس الثغر، الإعلام، العمل، معهد الإدارة العامة.

قطاع تنمية التجهيزات الأساسية :ـ

الطرق، الموانيء، المطارات، السكة الحديد، الخطوط الجوية، البرق والهاتف والبريد، الإسكان، الشؤون البلدية والقروية.

قطاع الشؤون الصحية والإجتماعية :ـ

وزارة الصحة، وزارة العمل (الديوان العام)، الشؤون الاجتماعية، الضمان الاجتماعي، الهلال الأحمر السعودي، رعاية الشباب.

قطاع الشؤون القضائية :ـ

وزارة الحج والأوقاف، وزارة العدل، هيئات الأمر بالمعروف، البحوث العلمية والافتاء والدعوة والإرشاد، الإشراف الديني بالمسجد الحرام.

ملحق رقم ٥

التصنيف الاقتصادي للميزانية العامة وفقاً لحسابات الدخل القومي المقترحة من قبل هيئة الأمم المتحدة



الملحق الخامس

التصنيف الاقتصادي للميزانية العامة وفقا لحسابات الدخل القومي المقترحة من قبل هيئة الأمم المتحدة

١/ الخدمات العامة :ـ

١/١ الإدارة العامة :ـ

الجهات الحكومية والشؤون المالية والإدارة المالية والمكاتب التي تخدم الحكومة ككل، مثل خدمات التخطيط والمكاتب الإحصائية وإدارة الأفراد والخدمات العامة مثل شراء وتشغيل المباني الحكومية، وأوجه أخرى للإدارة العامة لم تشمل هنا، والأجهزة الحكومية تشمل الهيئات التشريعية، والأجهزة المنفذة الرئيسية على جميع مستويات الحكومة وموظفيها ومكتبتها و بحوثها والتسهيلات الأخرى والأفراد ومنظمات التدقيق في الحسابات، والعمولات الدائمة أو ذات الصلة بذلك، والوكالات المشابهة التي تعمل نيابة عن هذه الهيئات. وتتألف الشؤون المالية والإدارات المالية من مهمات مثل جمع الضرائب وجمع الأموال الحكومية وإدارة ديون الحكومة والإشراف على إنفاق أموال الحكومة. والوكالات المعنية هى الخزانة أو وزارة المالية ومكتب الميزانية وسلطات العائدات الداخلية والجمارك والخدمات العامة مثل الطباعة أو تشغيل المباني الحكومية أو خدمات السيارات المركزية أو توفير خدمات الإصلاح والصيانة ــ هذه الخدمات تكون مشمولة عندما يكون فصل هذه النشاطات وتحويلها إلى مشروعات حكومية اضافية شيئا غير عملي.

٢/١ الشئون الخارجية :ـ

وتغطى نفقات الوكالات المسئولة بصفة أولية عن وضع السياسة الخارجية وتنفيذها والقيام بالعلاقات الأجنبية وكل النفقات المدفوعة للمساندة الإقتصادية في الخارج والمساهمات في الهيئات الدولية عدا الأحلاف والمنظمات العسكرية.

وعلى نحو العموم، فهذا يشمل المصروفات على جميع الوكالات في الخارج ما عدا الوحدات العسكرية، كما يشمل النفقات على الخدمات الإذاعية والوسائل الإعلامية الأخرى الموجهة إلى الدول الأجنبية، بالإضافة إلى المكتبات والنشاطات الثقافية الأخرى التي يتم القيام بها في الخارج.

وجميع المنح والقروض النقدية أو خلافها بغرض تقديم العون الإقتصادي للدول الأجنبية والنفقات على المساندة الفنية وإدارة المعونات الإقتصادية الأجنبية، وكل المساهمات النقدية أو خلاف ذلك في المنظمات والبرامج المدنية الدولية.

٣/١ الأمن العام :ـ

الإدارة والبحوث المتصلة بصيانة الأمن في الداخل، والمحاكم القانونية والشرطة، ومكافحة الحرائق، والسجون والأماكن الأخرى التي تستخدم في الإيقاف والتصحيح، وتغطي كل النفقات على المحاكم القانونية والجهاز القضائي بما في ذلك المحاكم القانونية العامة والمنظمات التابعة المسؤولة عن نشاطات اطلاق السراح، المشروط واختبار المسجونين للتأكد من أهليتهم لإطلاق سراحهم وتسجيل الأسماء القانونية للأملاك، وتحويل الدفعات المالية للمساعدة القانونية إلى العائلات والمؤسسات الخاصة التي لا تعمل في سبيل الربح العادي، والنفقات على نشاطات الشرطة بما في ذلك تنظيم المرور والنفقات على تشغيل وصيانة وانشاء السجون والأماكن الأخرى الخاصة بالإعتقال والتصحيح مثل مآوى المجرمين واصلاحيات الأحداث ومدارس الإصلاح.

٤/١ البحوث العامة :ـ

المعاهد والمنظمات ذات العلاقة بالبحوث الأساسية والعامة. وتطوير هذه البحوث والمعارف والتجارب العلمية. وهذه تغطي جميع المنح والنفقات على البحوث الأساسية والعامة والتجارب العلمية في علوم الأحياء أو الطبيعة أو الاجتماع التي ليست متصلة بتوفير أو تطوير أي نوع معين من أنواع الخدمة أو النشاط.

٢/ الدفـــاع :ـ

الإدارة المركزية والنفقات على البحوث المتعلقة بالنشاطات التي يتم القيام بها للأغراض الدفاعية. المصروفات على الدفاع العسكري والمدني والمساعدات العسكرية الأجنبية والمساهمات في المنظمات والأحلاف العسكرية الدولية وهذه تغطي جميع نفقات التجنيد والتدريب والتزويد بالمعدات والنقل والتغذية والملابس وتوفير السكن لأفراد القوات المسلحة وعلى الرعاية الطبية وخدمات أخرى لهم سواء قامت بذلك وزارة الدفاع أو غيرها. وهذه تشمل كذلك النفقات على الانشاءات والمعدات العسكرية والتفتيش والنقل والتخزين وكذلك النفقات المالية لتوفير مساكن لعائلات الأفراد العسكريين والنفقات على المدارس العسكرية، والنفقات على اغراض تقوية الخدمات العامة لمقابلة احتياجات حالات الطوارىء فى أوقات الحرب، وتدريب أفراد الدفاع المدني والحصول على المواد والمعدات لهذه الاغراض.

٣/ التعلـــيم :ـ

١/٣ الإدارة والتنظيم والبحوث العامة :ـ

إدارة الوزارات أو الإدارات المركزية للتعليم، والتنظيم والتطوير العام لأنظمة المدارس والمعاهد العالية ونشاطات تعليم الكبار والمصروفات على البحوث حول الأهداف والتنظيم والإدارة والمناهج لجميع أنواع التعليم.

٢/٣ المدارس والجامعات والتسهيلات التعليمية الأخرى :ـ

تموين وإدارة وتفتيش ومساندة المدارس الابتدائية والثانوية والكليات والجامعات، ومعاهد التدريب الفني ومدارس النور الخارجية، وتسهيلات تعليم الكبار والمنح وقروض ومنح مشابهة إلى الأفراد لأغراض تعليمية وتدريبية.

٣/٣ الخدمات الفرعية :ـ

نقل أطفال المدارس والوجبات الغذائية والخدمات الطبية المقدمة في المدارس وخدمات اضافية الغرض منها زيادة طلاب المدارس وسهولة دراستهم.

٤/ الصحة :ـ

١/٤ الإدارة والتنظيم والبحوث العامة :ـ

وزارات الصحة والإدارات الحكومية المشابهة وتنظيم مستويات المستشفيات والعيادات الطبية وعيادات الأسنان والأطباء واطباء الاسنان والممرضات والمولدات والصحة والنظافة الصحية إدارة خطط الصحة الوطنية وخطط التأمين الطبي والإنفاق على البحوث الطبية و بحوث طب الأسنان، وتقديم المنح لذلك. تسجيل المعلومات عن الأحداث الهامة وتجميع الإحصاءات حول الأمراض المعدية ما شابه ذلك.

٢/٤ المستشفيات والعيادات :ـ

المستشفيات وما شابهها بما في ذلك مصحات الأمراض العقلية والعناية بالمتخلفين عقليا، الإنفاق على العيادات الطبية وعيادات الأسنان والمراكز المشابهة والانفاق على العناية بالمستشفيات والعيادات والصحة العامة وخطط التأمين الطبي.

٣/٤ الخدمات الصحية المستقلة :ـ

الخدمات الطبية وطب الأسنان والتوليد خارج المستشفيات والعيادات، وتوفير الأدو ية والأجهزة والتحصين الوقائي والتطعيم والبرامج الميدانية المشابهة، الإنفاق على خدمات الأطباء واطباء الاسنان.. الخ المستغلين أدو ية وأجهزة الصحة العامة وخطط التأمين الطبي.

٥/ الأمن الاجتماعي والخدمات الخيرية :ـ

١/٥ الأمن والمساعدة الإجتماعية :ـ

إدارة أموال ودفعات العاطلين عن عمل ومعاشات التقاعد لكبار السن والمتعرضين للحوادث والإصابات والأمراض والمخصصات الأخرى للتعو يض عن الخسارة في الدخل، ومخصصات العوائل والوصاة والأ رامل والإعانات العامة ومخصصات المحار بين القدماء وما شابه ذلك.

٢/٥ الخدمات الخيرية :ـ

الخدمات والمؤسسات الخيرية للأطفال ومساكن للمسنين والعاجزين والعميان والعناية بهم. الوكالات والخدمات الخيرية للعوائل ومؤسسات ومنظمات خيرية أخرى.

٦/ الإسكان والمنافع العامة :ـ

١/٦ الإســـكان :ـ

إدارة وتنظيم المستو يات وتطو ير النشاطات والتسهيلات الخاصة بالإسكان:ـ البحوث والإعلانات والمصروفات المالية على الإسكان. وهذا يشمل المصروفات على توفير ومساعدة أو دعم الإسكان والنشاطات بإزالة الأحياء القديمة، إدارة نفقات الإدارات الحكومية المعنية بالتمو يل المالي بواسطة الرهن العقاري للمباني السكنية التي تقع ديونها على الحكومة فقط.

٦/٢ التنمية الداخلية :ــ

الوكالات المعنية بتخطيط المدن والمسؤولة عن تطوير ومساندة هذه النشاطات إدارة، وتطوير ودعم تجديد المدن والمناطق الريفية والمنافع العامة، والبحوث المتعلقة بالتنمية الداخلية.

٦/٣ الخدمات التنظيفية :ــ

المرافق والخدمات المعنية بجمع النفايات والمهملات والتخلص منها، وتصريف المجاري وتشغيل أجهزة التصريف، وتنظيف الشوارع وخدمات تنظيفية أخرى، والتنظيمات المتعلقة بالدخان والتطهير والتخلص من النفايات.. الخ.

دورات المياه العامة ومحطات الإستراحة. ونشاطات أخرى من هذا القبيل ليست مصنفة في موقع آخر.

/٧ خدمات عامة واجتماعية أخرى :ــ

٧/١ الخدمات الاستجمامية والثقافية :ــ

توفير المرافق الترفيهية مثل الحدائق وساحات اللعب والميادين الرياضية والشواطىء وبرك السباحة والمعسكرات وبيوت الشباب، وأماكن اخرى للسكن لا تعمل على أساس تجاري. الحدائق النباتية والحيوانية. المكتبات والمتاحف وما شابه ذلك والمسارح ودور الفرق الموسيقية (الاوركسترا) ودور الفنون وهذا يشمل مصروفات لدعم المؤسسات التي لا تعمل على أساس الربح المادي والتي توجه نشاطها في تقديم الخدمات الترفيهية والثقافية.

٧/٢ الخدمات الدينية :ــ

الإنفاق للأغراض الدينية والمساهمات في المنظمات الدينية. والمساهمة في المنظمات الأخوية والمدنية ومنظمات الشباب والمنظمات الاجتماعية.

٨/ الخدمات الاقتصادية :ــ

١/٨ الإدارة والتنظيم والبحوث العامة :ــ

الوزارات والإدارات المركزية المسئولة عن الإدارة العامة للشئون الإقتصادية والتجارية وشئون العمل للتنظيم العام وتسجيل الأعمال، البحوث التكنولوجية والهندسية بالسوق وما شابه ذلك من البحوث التي لا يمكن تحديدها لأنواع معينة من الصناعة.
وهذا يشمل وكالات مراقبة الأسعار والأجور والخدمات العمالية، مجالس التحكيم والمبادلات الوظيفية، وتفتيش المصانع وتنظيم أموال العمل. الإنفاق على تنظيم وتطوير و بحوث أنواع معينة من الصناعة مصنف في الفترة التالية.

٢/٨ الزراعة والغابات وصيد السمك وصيد الحيوانات :ــ

خدمات استشارية، والمحافظة والمساعدة والاستثمار لغرض التنمية والاستعمال الفعال للتربية، والغابات والمواشي والمصادر السمكية والحياة الطبيعية في البلاد. وهذا يشمل النفقات على الخدمات البيطرية وخدمات التوسعة الزراعية. ري الأراضي وتصريف المياه واستصلاح الأراضي البور والاستيطان في الأراضي. إعادة زرع الغابات ومكافحة حرائق الغابات. تكاثر الثروة السمكية والحياة الطبيعية وحمايتها، تقديم المعونات إلى المزارعين وخطط مساندة اسعار المنتجات الزراعية غير المنظمة والتي لا تعمل على أساس أنها اعمال حكومية.

٣/٨ حفر المناجم والتصنيع والإنشاء :ــ

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الاستثمارية والمعونات والمساعدات الأخرى المتعلقة بتنمية واستخراج الفحم والبترول، والمصادر الطبيعية الأخرى. التصنيع ــ صناعة البناء والإنشاء. وهذا يشمل كذلك المسوح الجيولوجية والخاصة بالتنقيب عن المعادن وغيره.

٤/٨ الكهرباء والغاز والبخار والماء :ـ

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الاستثمارية والمعونات والمساعدات الأخرى المتعلقة بإنتاج وتحويل وتوزيع الكهرباء والغاز والبخار والحرارة والقوة وحفظ المياه وتجميعها وتنقيتها وتوزيعها.

٥/٨ الطـــرق :ـ

الإدارة والبحوث والاستثمار ومصروفات أخرى تنفق على تطوير وتوفير وصيانة وإنارة الطرق الدولية والشوارع والجسور، والأنفاق ومواقف السيارات.. الخ وسوف يتم استثناء الجسور والأنفاق ومواقف السيارات والطرق الدولية التي تدفع الرسم لاستعمالها.

٦/٨ القنوات المائية في الداخل وعلى الشواطىء :ـ

الإدارة والبحوث والاستثمار ومصروفات أخرى لتطوير وصيانة وسائل الإيجار على المياه في الداخل وعلى الشواطىء، ولتنظيم استعمال هذه الوسائل. وهذا يشمل مصروفات لتنظيف القنوات، والأنهار والبحيرات عوامات الإرصاد الخاصة بالمنارات البحرية ومساعدات أخرى، إنشاء قنوات جديدة، وإنشاء وصيانة وتشغيل خدمات الموانىء وحماية الشواطىء. وتستثنى هنا القنوات والموانىء التي يتم تنظيمها وتشغيلها لتعتبر مشروعات حكومية وعلى أي حال فالاستثمارات والمنح والمساعدات الأخرى لهذه الخدمات مشمولة هنا.

٧/٨ النقل والاتصالات الأخرى :ـ

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الاستثمارية، والمعونات والمساعدات الأخرى المتعلقة بالسكك الحديدية والنقل البري والبحري والجوي والاتصالات.

٨/٨ خدمات اقتصادية أخرى :ـ

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الإستثمارية والمعونات والمساعدات الأخرى الخاصة بالتجارة بما في ذلك التخزين والمخازن ونشاطات اقتصادية أخرى، وهذا يشمل مشروعات متعددة الأغراض للسيطرة على الفيضانات، للري والكهرباء وللبحرية وهذه غير مصنفة في موضع آخر.

٩/ أهداف أخرى :ـ

١/٩ معاملات الديون الحكومية.
٢/٩ تحويل ميزة عامة إلى جهات حكومية أخرى.
٣/٩ النفقات على النكبات والمصائب.
٤/٩ النفقات غير المصنفة في موضع آخر.



ملحق رقم ٦

نموذج الاستبيان



معهد الادارة العامة
الرياض

استبيان مناهج وتكنولوجيا التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية

١٣٩٠ ـــ ١٤٠٠ هـ
١٩٧٠ ـــ ١٩٨٠ م

اعداد

يوسف ابراهيم السلوم

١٣٩٨ هـ



«بسم الله الرحمن الرحيم»

الغـــــرض :

يـتـم تـوزيع هذا الاستبيان بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، كجزء من بحث لـدراسة الطرق والأساليب والتقنية المستخدمة في التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة الـعـر بـيـة الـسعودية خلال فترة الخطتين الخمسيتين الأ ولى والثانية ١٣٩٠ ــ ١٤٠٠هـ وكـذلـك يدخل في فترة مرحلة الإعداد للخطة الخمسية الثالثة. والمتوقع أنه خلال العشر الـسـنـوات الـتـى مـارست حكومة المملكة العر بية السعودية التخطيط المعتمد قد أدخل كـثير مـن الطرق والأساليب الحديثة، لنقل المجتمع السعودي والبلاد السعودية خطوات تـقـدمـيـة إلى الأمـام، بـاستخدام وانتقال التقنية الحديثة (التكنولوجيا) المسستخدمة في البلاد المتقدمة. وهذا الاستبيان سيكشف لنا إلى أي مدى وصل نظام التخطيط في هذا المجـال، ومـدى مـشـاركـة المسؤولين في أجهزة التخطيط على مختلف المستو يات، ولا يـهـدف الـبـحث بأي حال من الأحوال الى الكشف عن أوجه قصور معينة، إنما يهدف إلى تـغـطـيـة عـمـلـية التخطيط من أجل التنمية في المملكة، بقصد إيجاد حوار علمي مع الـقـائـمين بـعـمـلـيـة الـتـخـطـيط لتنشيط التفكير في بدائل تؤدي حتما الى تطور عملية الـتـخـطـيـط ذاتها، كما أن البحث لا يهدف الى محتو يات الخطة وآثارها الإيجابية، أو السياسية وهذا يحتاج إلى بحث مستقل.

مجال البحث :ــ

لـقـد تـم تـصـمـيم اطار هذا الاستبيان ليشمل اسئلة مقسمة إلى أر بعة أقسام: الـقـسـم الأ ول عـام و يـتوقع الإجابة عليه من جميع الذين وقع عليهم الاختيار والأقسام الـثـلا ثة الباقية موجهة لرجال الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية على التوالي والمتوقع من كـل فـئـة الاجـابـة على الاسـئـلـة المعنية. و يقصد بمستوى الادارة العليا الوزراء ونواب الـوزراء وذوو الـمـراتـب الـمـمتازة من رؤساء المصالح الحكومية ذات الميزانيات المستقلة،

ورؤساء المؤسسات العامة، ومديرو الجامعات كما يشمل وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين والمديرين العاملين، الذين يساعدون رجال الإدارة العليا في اتخاذ القرارات من ذوي المراتب (١٥ ــ ١٤).

أما مستوى الإدارة المتوسطة فتشمل المديرين العامين ومديري الإدارات في مجالات التخطيط والميزانية والمتابعة والمحاسبة وهم الذين يقومون بالأعمال الإستشارية والفنية من ذوي المراتب (١٣ ــ ٦).

أما الإدارة التنفيذية فيقصد بهم أمراء ووكلاء امراء المناطق ذات الميزانيات المستقلة في المملكة وأمناء ورؤساء البلديات، ووكلاء البلديات، والمديرون العامون لفروع قطاعات التعليم، والزراعة والصناعة والتجارة في مختلف المناطق التابعة للإمارات ذات الميزانيات المستقلة فقط، ولا يشمل امراء ورؤساء جميع المناطق والبلديات في كافة انحاء المملكة.

طريقة اختيار العينة الإحصائية :ــ

اعتمد في اختيار من وجهت إليهم الأسئلة في هذا الاستبيان إلى الرجوع إلى قوائم الوزارات والمصالح الحكومية، والمؤسسات العامة من واقع مجلد الميزانية العامة للدولة للعام المالي ٩٨/ ٩٩ للمستويات الثلاثة المذكورة، وتم الاختيار على أساس الحصر العيني بالطريقة العشوائية، لذلك فالاجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان مطلوبة، لأنه سيعكس و يعطي نتائج ايجابية للبحث وعدم الإجابة سيؤثر حتما على نتائج البحث بعكسه، وسوف يحتفظ بسرية المعلومات الواردة في الإجابات ولن تستخدم لغير اغراض هذه الدراسة لذلك فالمرجو من الذين وقع عليهم الاختيار التفضل بالإجابة مشكورين، وسيزود المجيبون على الأسئلة بنتائج البحث.

القسم الأول ــ أسئلة عامة

١/ الاسم ــ اذا أمكن :

٢/ الوظيفة :

٣/ المرتبة :

٤/ المؤهل العلمي :( )الثانو ية العامة فأقل ( ) جامعي ( ) دراسات عليا.

٥/ ما هي طبيعة ومدي المشاركة في مراحل الخطة؟ ضع علامة (×) على المناسب.

	الخطة الخمسية الأولى ١٣٩١ - ١٣٩٥		الخطة الخمسية الثانية ١٣٩٦ - ١٤٠٠		الإعداد للخطة الخمسية الثالثة ١٣٩٨ - ١٤٠٠	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
طبيعة المشاركة:						
أ/ مرحلة تحديد الأهداف ووضع السياسات						
ب/ مرحلة وضع الخطة و برمجتها فنيا.						
جـ/ مرحلة التنفيذ والمتابعة.						
د/ اشتركت في جميع المراحل لخطة التنمية.						
مدى المشاركة :						
أ/ كاملة						
ب/ محدودة						
جـ/ لم أشارك						
نوع الخطة :						
هل تعتبر خطة التنمية للمملكة خطة تنمية :						
أ/ اقتصادية						
ب/ اجتماعية						
جـ/ ادارية						
د/ شاملة						

القسم الثاني

اسئلة موجهة لرجال الإدارة العليا

ضع علامة (×) على الإجابة المناسبة :ـ

١/ هل تعتبر الإحصائيات المتوفرة كافية في نظرك لأغراض التخطيط ( ) نعم ( ) لا.

٢/ من الذي أعد الدراسات التي اعتمدت عليها الخطط الخمسية الأولى والثانية في مجال عملك (القطاع الذي تعمل فيه):

( ) مراكز البحوث في الجامعات. ( ) فريق عمل سعودي.

( ) مركز الأبحاث الصناعية. ( ) شركة استشارية متخصصة غير سعودية.

( ) معهد الإدارة العامة. ( ) عمل مشترك بين فريق عمل سعودي وشركة استشارية متخصصة.

( ) شركة استشارية سعودية. ( ) موظفون غير سعوديين (متعاقدين).

٣/ هل قرأت الخطة الخمسية الأولى للتنمية للمملكة ( ) نعم ( ) لا.

٤/ هل قرأت الخطة الخمسية الثانية للتنمية للمملكة ( ) نعم ( ) لا.

٥/ هل شاركت في وضع الأهداف والسياسات.

للخطة الخمسية الأولى للتنمية للمملكة ( ) نعم ( ) لا.

للخطة الخمسية الثانية للتنمية للمملكة ( ) نعم ( ) لا.

٦/ ماذا تعتبر خطط التنمية الأولى والثانية في المملكة :

( ) خطة وطنية شاملة.

( ) خطة قطاعات.

( ) خطة أقاليم.

٧/ هل شملت خطط التنمية الأولى والثانية في المملكة :

( ) القطاع العام.

( ) القطاع الخاص.

( ) مجموع القطاع العام والقطاع الخاص.

٨/ ما هي في نظرك المدة الملائمة لخطط التنمية في المملكة:

( ) خطط طويلة الأجل من (١٠ ـــ ٢٥ سنة)

( ) خطط متوسطة الأجل من (٥ ـــ ٧ سنوات)

( ) خطط قصيرة الأجل من (١ ـــ ٣ سنوات)

٩/ هل ترى في نظرك أن التنسيق بين خطط القطاعات والأقاليم يجري حسب المقرر في الخطة ( ) نعم ( ) لا.

١٠/ ما مدى الاستفادة من الدراسات الفنية التالية للخطة:

( ) التقنيات المعتمدة على نظام المدخلات والمخرجات.

( ) المحاولة والخطأ.

( ) القياس العام للنماذج باستخدام الكمبيوتر.

١١/ يعتبر العنصر البشري مشكلة قائمة في التخطيط في المملكة بأسباب:

( ) نقص في العدد.

( ) سوء استخدام الموجود.

( ) نقص في التأهيل والتدريب.

١٢/ يعتبر نظام التخطيط في المملكة :

( ) نظام ثابت لمدد محددة.

( ) نظام دوار (أي تعمل خطة كل سنة تضاف للخطة بدلا من خطة السنة المنتهية).

( ) نظام مختلط.

١٣/ تعتبر الاتجاهات التالية لإعداد الميزانية ملائمة في المملكة:

( ) اتجاه اداري وبموجبه تختص الميزانية العامة بضمان الأداء الفعال للأعمال لاوجه النشاطات المحددة.

( ) اتجاه تخطيطي وبموجبه فإن الميزانية العامة ووجهتها الأساسية للتخطيط.

١٤/ ما هي في نظرك معوقات بعض خطط التنمية في المملكة :

( ) نقص في الطاقة البشرية المدربة.

( ) نقص في الأموال.

( ) البيئة الإدارية.

( ) قصور فى الأنظمة المالية المتبعة.

( ) قصور في الأساليب والطرق للتخطيط.

( ) عجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ.

( ) الاعتماد في وضع الخطط على العنصر الأجنبي.

١٥/ يتم نشر وابلاغ الخطة الخمسية للتنمية.

( ) بمجلد خاص يوزع للأغراض الرسمية.

( ) في الصحف والوسائل الإعلامية.

( ) لا تنشر ولا تطبع ويحتفظ بها سرية.

/ تعتبر التنمية الإدارية شرطا أساسيا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فإلى أي مدى تم تحقيق مستوى معين في التنمية الإدارية:

متقدم　　محدود

( )　　( ) جهود الإصلاح الإداري.

( )　　( ) التدريب الإداري.

( )　　( ) تطوير السياسات والأنظمة.

١٧/ أي من الأدوات الفنية يتم استخدامها في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة في محيط عملكم كوسيلة لانتقال المعرفة الفنية (التكنولوجيا الحديثة).

( ) جهاز عرض الصور ( ) آلات حاسبة يدو ية.

( ) جهاز عرض فيديو ( ) آلات حاسبة قابلة للبرمجة مثل الآلة الحاسبة.

( ) مايكروفيلم ( ) أجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) مصغرة.

( ) مايكروفيش ( ) المشاركة في الوقت عن طريق النهايات من مركز الحاسب الآلي الوطني.

( ) آلات كاتبة يدو ية ( ) أجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) متوسط الحجم.

( ) آلات كاتبة كهربائية ( ) أجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) كبير الحجم.

١٨/ تغيير البيئة الإدارية عامل مؤثر في خطط التنمية فإلى أي مدى تؤثر البيئة الإدارية في المملكة على خطط التنمية:

( ) ايجابي ( ) سلبي ( ) ليس لها تأثير.

١٩/ من الذي يقوم فعلا بعملية التخطيط داخل الوزارة أو المؤسسة التي تعمل بها:

( ) شركة استشارية سعودية ( ) سعوديين وحدهم.

( ) شركة استشارية أجنبية ( ) موظفون سعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين.

( ) مركز الأبحاث الصناعية ( ) خبراء غير سعوديين وحدهم (متعاقدون).

( ) مراكز البحوث في الجامعات أو المؤسسات التعليمية.

( ) شركات استشارية سعودية وأجنبية.

٢٠/ تعتبر نتائج متابعة التنفيذ للخطة والبرامج والمشروعات والميزانية معتمدة للأغراض التالية :ــ

( ) للدراسات والبحوث اللازمة للخطط المقبلة.

( ) لإجراء تعديلات على الخطة الحالية.

( ) لإجراء تعديلات على الميزانية.

( ) مخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة.

القسم الثالث

أسئلة موجهة لرجال الإدارة المتوسطة

ضع علامة (×) على الإجابة المناسبة :ـ

١/ هل تعتبر النماذج ودليل وضع الخطة التي تصدر عادة من وزارة التخطيط قبل وضع الخطط للتنمية.

( ) كافي ومرشد لك عند وضع و برمجة الخطط.

( ) غير مفيد.

٢/ هل قرأت مجلد خطة التنمية:

الأولى ( ) نعم ( ) لا.

الثانية ( ) نعم ( ) لا.

٣/ هل أنت على اتصال بالمسئولين في قطاع التخطيط الذي يناسب القطاع الذي تعمل به ( ) نعم ( ) لا.

٤/ تنظيم عملية التخطيط في الوزارة أو المؤسسة التى تعمل بها في أحد الاشكال التالية:ـ

( ) جهاز إداري واحد للتخطيط والميزانية والمتابعة.

( ) جهاز إداري منفصل للتخطيط وآخر للميزانية وثالث للمتابعة.

( ) جهاز إداري يضم التخطيط والميزانية فقط ولا يوجد جهاز للمتابعة.

٥/ ما هي أساليب التنسيق الجارية بين إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة في الوزارة أو المؤسسة التي تعمل بها من جهة، و بين المسؤولية في القطاع المختص بوزارة التخطيط.

( ) اسلوب اللجان وقت الحاجة.

( ) اسلوب الخطابات الرسمية.

( ) الاجتماعات الدورية المحددة سلفا.

٦/ هل لديك اجراءات عمل مكتوبة لإرشاد الموظفين توضح أسلوب العمل لوضع الخطط.

( ) نعم ( ) لا.

٧/ تعتبر مجالات التخصص الذي يحتاج لها العمل اكثر.

في ادارات التخطيط والميزانية والمتابعة.

( ) المهندسون.

( ) الاقتصاديون.

( ) الإداريون.

( ) الإحصائيون.

( ) علماء الإجتماع.

( ) آخرون.

٨/ هل يتم التوافق بين ما هو معتمد في الميزانية مع ما هو مقرر في الخطة :ـ

( ) بنسبة ١٠٠٪ ـ ٩٠٪

( ) بنسبة ٨٩٪ ـ ٧٥٪

( ) بنسبة ٧٤٪ ـ ٥٠٪

( ) بنسبة أقل من ٥٠٪

٩/ هل يتم التخطيط على أساس :ـ

( ) وضع ميزانيات سنو يا لسنوات الخطة مسبقا.

( ) تقدير اجمالي عام للخطة

١٠/ تتم مناقشة الميزانية لأ بوابها الأ ربعة بينكم و بين المسؤولين في القطاع المختص بوزارة المالية على أساس :ـ

( ) اسلوب المساومة.

( ) اسلوب اضافة مبالغ لاعتمادات السنة الماضية يتفق غليها.

( ) اسلوب قاعدة الصغر بأن تبدأ بمناقشة كل مبلغ، بصرف النظر عن ما اعتمد في العام الماضي.

( ) اسلوب حساب التكاليف والعوائد.

١١/ هل تعتبر تعليمات ونماذج اعداد الميزانية التي تصدرها وزارة المالية مناسبة وتتفق مع المتطلبات والجهود المبذولة.

( ) نعم ( ) لا.

١٢/ من الذي يقوم بالأعمال الفنية والإدارية في إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة:ـــ

( ) خبراء وموظفون سعوديون.

( ) شركات استشارية سعودية.

( ) متعاقدون غير سعوديين.

( ) شركات استشارية غير سعودية.

( ) خبراء وموظفون غير سعوديين.

١٣/ كم نسبة المتعاقدين غير السعوديين للموظفين السعوديين في أجهزة وادارات التخطيط والميزانية والمتابعة:ـــ

( ) سعوديون ١٠٠٪

( ) اكثر من ٧٥٪ متعاقدون غير سعوديين.

( ) في حدود ٥٠٪ متعاقدون غير سعوديين.

( ) اقل من ٢٥٪ متعاقدون غير سعوديين.

١٤/ هل يتم وضع الخطة في شكل :ـــ

( ) برامج تشمل عدة مشروعات.

( ) مشروعات ليست ضمن برامج محددة.

( ) اجماليات على أساس القطاعات.

١٥/ تتم عملية التدريب على أعمال التخطيط والميزانية والمتابعة في المؤسسات التدريبية التالية :ـ

( ) مركز تدريب تابع للوزارة.

( ) معهد الإدارة العامة وفروعه في المملكة.

( ) الجامعات السعودية.

( ) خارج المملكة.

( ) لا تتاح فرص التدريب للموظفين.

١٦/ أي من الوسائل التكنولوجية الإدارية تستخدم لأغراض التخطيط والميزانية والمتابعة لديكم :ـ

( ) آلات حاسبة يدوية.

( ) حاسب آلي (كمبيوتر) مستقل.

( ) نهاية من الحاسب الآلي الوطني.

( ) آلات الطبع والتصوير المكتبة.

١٧/ من يقوم بأعمال المتابعة لتنفيذ الخطة والميزانية :ـ

( ) جهاز مرتبط بإدارة التخطيط.

( ) جهاز مستقل مرتبط بجهة غير إدارة التخطيط.

( ) الإدارة التنفيذية.

( ) لا يوجد جهاز للمتابعة.

١٨/ كم عدد العاملين في ادارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهة التي تعمل بها :ـ

( ) أقل من خمسة موظفين.

( ) من ٥ ـ ١٠ موظفين.

( ) من ١٠ ـ ١٥ موظفاً.

( ) من ١٥ ـ ٣٠ موظفاً.

( ) أكثر من ٢٠ موظفاً.

١٩/ ترتبط إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهات التالية:ـــ

( ) بالوزير أو الرئيس.

( ) بالنائب أو الوكيل.

( ) بالمدير العام للإدارة.

( ) غير ما ذكر.

٢٠/ تعتمد في الخطة على الإحصائيات المتوفرة من المصلحة التالية:ـــ

( ) من مصلحة الإحصاءات العامة.

( ) من مؤسسة النقد العربي السعودي.

( ) من الوزارات التي تعمل بها.

( ) من الإحصاءات التي تعدها الوزارات الأخرى.

( ) من مصادر أخرى.

٢١/ أي من أنواع الميزانية تستخدم في المملكة أي منها تراه ملائماً للاستخدام في المستقبل.

المستخدم	المفضل استخدامه
( )	( ) ميزانية البنود.
( )	( ) ميزانية الآراء.
( )	( ) ميزانية البرامج.
( )	( ) نظام الميزانية والبرامج التخطيطية ( ).

القسم الرابع
أسئلة موجهة لرجال الإدارة التنفيذية العليا

ضع علامة (×) على الاجابة المناسبة :ـ

١/ هل تسلمت نسخة من الخطة الخمسية الأولى والثانية ( ) نعم ( ) لا.

٢/ هل قرأت الخطة الخمسية الأولى والثانية ( ) نعم ( ) لا.

٣/ ما هي أساليب المتابعة الجارية في تنفيذ المشروعات من قبلك أو المسئولين معك والوزارة المعنية.

( ) تقارير دورية مكتوبة.

( ) زيارات ميدانية فى أوقات مختلفة.

( ) نظام اللجان مع المسؤولين عن التنفيذ.

( ) اجتماعات دورية بين المسئولين عن التخطيط والتنفيذ.

٤/ ما هي أساليب التنسيق بين مختلف المشروعات فى منطقتك.

( ) نظام اللجان وقت الحاجة.

( ) اجتماعات دورية (شهرية) أو ربع سنوية.

( ) توزيع تقارير التقويم على المسئولين عن تخطيط وتنفيذ المشروعات.

٥/ ما هي الأساليب المستخدمة في منطقتك لتقدير الاحتياج.

( ) اساليب احصائية.

( ) الملاحظة الشخصية.

( ) التخمين المعتمد على الخطأ والصواب.

٦/ هل يتم استخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) في التخطيط وتقدير الاحتياج؟

( ) نعم ( ) لا.

٧/ ما هي الأساليب المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات في منطقتك:ـ

( ) تقارير دورية مكتوبة ترسل بالبريد.

( ) استخدام المراسلات والمبرقات.

( ) استخدام نهايات الحاسب الآلي (ترمينال) من المركز الرأسي.

٨/ كيف تتم متابعة تنفيذ المشروعات:ـــ

( ) مركزيا.

( ) لا مركزيا.

( ) مركزيا ولا مركزيا.

٩/ هل قرأت نظام المتابعة الصادر من مقام مجلس الوزراء:ـــ

( ) نعم ( ) لا.

١٠/ ما هو دور الإمارة أو (البلدية) في التخطيط والميزانية والمتابعة للبرامج والمشروعات في منطقتك.

( ) دور أساسي.

( ) دور ثانوي.

( ) مشاركة مع الأجهزة المركزية.

١١/ هل يتم تخطيط المدن في المملكة ؟

( ) في نطاق الخطة الخمسية للمنطقة (خطة اقليمية).

( ) ضمن اطار الخطة الوطنية للتنمية.

( ) تخطيط منفصل ومستقل عن تخطيط الاقليم والخطة الوطنية.

١٢/ كيف يتم تقديركم للميزانية:ـــ

( ) على أساس الخطة.

( ) طلب زيادة بنسبة معينة عن ميزانية العام السابق.

( ) تقدير الاحتياج السنوي بصرف النظر عن الخطة وميزانية العام السابق.

١٣/ تستعمل المعايير التالية لتقويم الآراء عند متابعة تنفيذ الخطة والمشروعات:ـــ

( ) النسب المئوية للصرف من الميزانية.

( ) حساب التكاليف والعوائد.

( ) تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف.

ملحق رقم ٧

جداول إحصائية



الادارة العليا

جدول (١)

المجيبون حسب الإدارة والمؤهل العلمى :ـ

الإدارة	المؤهل العلمى			
	الثانوية العامة فأقل	جامعى	دراسات عليا	الجملة
الإدارة العليا	٢١	٥٧	٢٤٣	٣٢١
الإدارة المتوسطة	٧٠٢	٦٠٩	٣٥١	١٦٦٢
الإدارة التنفيذية العليا	٦٤	٥١	٢٦	١٤١
المجموع	٧٨٧	٧١٧	٦٢٠	٢١٢٤

١ من ١

جدول (٢) الإدارة العليا

طبيعة المشاركـــة

طبيعة المشاركة	الخطـة الخمســـية			
	الخطة الأولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	نسبة الخطـة الثانية ٪
١/ مرحلة تحديد الأهداف	٢١	١٤	١٢٩	٤,٥
٢/ مرحلة وضع الخطـــة.	٧	—	—	—
٣/ مرحلة التنفيذ والمتابعة	٤٣	١٠٧	٢١	٣٣,٣
٤/ جميع المراحل	٢١	٦٤	٥٠	٢٠
١ × ٢ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة. وضع الخطـة	٧	—	٣٦	—
١ × ٣ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة التنفيذ والمتابعة	١٥	٢٩	٧	٨,٩
٢ × ٣ مرحلة وضع الخطة ومرحلة التنفيذ والمتابعة	—	٧	—	٢,٢
لم ترد اجابـــة	٢٠٧	١٠٠	٧٨	٣١,١
المجموع	٣٢١	٣٢١	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (٣) الإدارة العليا

مدى المشاركة

مدى المشاركة	الخطة الخمسية			
	الخطة الأولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	نسبة الخطة الثانية %
كاملة	٥٠	٧١	١١٤	٢٢,٢
محدودة	٦٤	١٢٨	١٠٠	٤٠
لم اشارك	٤٣	٣٦	٣٦	١١,١
لم ترد اجابة	١٦٤	٨٦	٧١	٢٦,٧
المجموع	٣٢١	٣٢١	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤) الادارة العليا

نوعية الخطة

نوعية الخطـة	الخطط الخمسـية			
	الخطة الأولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	نسبـة الخطة الثانية ٪
١/ اقتصاديـة	٥٠	٣٦	١٤	١١,١
٢/ اجتماعيـة	١٤	١٤	٧	٤,٤
٣/ اداريـة	٧	—	—	—
٤/ شاملـة	١٥٧	١٧٩	١٧٩	٥٥,٦
١ × ٢ اقتصادية واجتماعية	٧	٢١	٢١	٦,٧
١ × ٣ اقتصادية وادارية	٧	١٤	—	٤,٤
٢ × ٣ اجتماعية وادارية	—	٧	—	٢,٢
لم ترد اجابة	٧٩	٥٠	١٠٠	١٥,٦
المجمـوع	٣٢١	٣٢١	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (٥) الإدارة العليا

دور الإحصائيات ومصادر الدراسات للخطط

	عـدد الاشخاص الموافقون	النسبـة المئويـة ٪
الاحصائيات المتوفرة كافية؟		
نعم	٢١	٦,٧
لا	٣٠٠	٩٣,٣
من الذى أعد الدراسات التى اعتمدت عليها الخطتان الأولى والثانيــة؟		
١/ جامعات	—	—
٢/ فريق عمل سعودى	١٣٦	٤٢,٢
٣/ مركز الأبحاث الصناعية	—	—
٤/ شركة استشارية غير سعودية	١٤	٤,٤
٥/ معهد الادارة العامة	—	—
٦/ عمل مشترك	٣٦	١١,١
٧/ شركة استشارية سعودية	—	—
٨/ موظفون غير سعوديين	١٤	٤,٥
٢ × ٤ فريق عمل سعودى وشركة استشارية غير سعودية	١٤	٤,٥
٢ × ٨ فريق عمل سعودى وموظفون غير سعوديين	٣٩	٨,٨
٤ × ٨ شركة استشارية غير سعودية وموظفون غير سعوديين	٧	٢,٢
٢ × ٤ × ٦ × ٨ فريق عمل سعودى وشركة استشارية غير سعودية وعمل مشترك بين فريق عمل سعودى وموظفون غير سعوديين	٧	٢,٣
لم ترد اجابــة	٦٤	٢٠
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول رقم (٦) الادارة العليا

المعرفة والمشاركة في وضع الأهداف والسياسات للخطتين الأولى والثانية

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ الخطة الأولى		
قرأت :		
نعم	٢٤٣	٧٥,٦
لا	٧٨	٢٤,٤
شاركت :		
نعم	٢٨٥	٨٨,٩
لا	٣٦	١١,١
٢/ الخطة الثانية		
قرأت :		
نعم	٥٠	١٥,٦
لا	٢٧١	٨٤,٤
شاركت :		
نعم	٩٣	٢٨,٩
لا	٢٢٨	٧١,١
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (٧) الإدارة العليا

نوعية وشمول الخطتين الأولى والثانية وكيفية التنسيق بين خطط القطاعات وخطط الأقاليم

	عـدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
نوعية الخطتين الأولى والثانية		
١/ خطة وطنية شاملة	١٨٦	٥٧,٨
٢/ خطة قطاعات	١١٤	٣٥,٦
٣/ خطة أقاليم	—	—
١ + ٢ خطة وطنية شاملة وخطة قطاعات	٧	٢,٢
لم ترد اجابة	١٤	٤,٤
شمول الخطتين الأولى والثانية		
١/ القطاع العام	١٢٩	٤٠,٠
٢/ القطاع الخاص	—	—
٣/ مجموع القطاع العام والخاص	١٨٥	٥٧,٨
لم ترد اجابـــة	٧	٢,٢
التنسيق بين خطط القطاعات والأقاليم		
نعم	٤٣	١٣,٣
[illegible]	٢٧٨	٨٦,٧
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (٨) الإدارة العليا

المدة الملائمة للخطة

المدة الملائمة للخطه (بالسنوات)	عـــدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١٠ ــ ٢٥ سنة	٢٨	٨,٩
٥ ــ ٧ سنوات	٢٤٣	٧٥,٦
١ ــ ٣ سنوات	٣٦	١١,١
٥ ــ ٧ سنوات و ١ ــ ٣ سنوات	٧	٢,٢
١٠ ــ ٢٥ سنة و١ ــ ٣ سنوات	٧	٢,٢
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (٩) الإدارة العليا

الدراسات الفنية

طريقة الدراسات الفنية	عـدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ نظام الدراسات والمخرجات	٦٤	٢٠
٢/ المحاولة والخطأ	٨٧	٢٦,٨
٣/ استخدام الكمبيوتر	٧٨	٢٤,٤
١ × ٣ نظام المدخلات والمخرجات واستخدام الكمبيوتـــر	٧	٢,٢
١ × ٢ × ٣ نظام المدخلات والمخرجات والمحاولة والخطأ واستخدام الكمبيوتر.	١٤	٤,٤
لم ترد اجابـــــة	٧١	٢٢,٢
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١٠) الإدارة العليا

مشكلة العنصر البشرى وأسبابها

أســـــباب	عــدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ نقص في العدد	٢٨	٨,٩
٢/ سوء استخدام الموجود	٥٠	١٥,٦
٣/ نقص في التأهيل والتدريب	٣٦	١١,١
٢ + ٣ سوء استخدام الموجود ونقص في التأهيل والتدريب	٥٠	١٥,٦
١ + ٣ نقص في العدد ونقص في التأهيل والتدريب	٣٦	١١,١
١ + ٢ + ٣ نقص في العدد وسوء استخدام الموجود ونقص في التأهيل والتدريب	١٢١	٣٧,٨
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١١) الإدارة العليا

نظام التخطيط

نظام التخطيـــط	عـــدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ نظام ثابت لمدد محدودة	١٤٣	٤٤,٤
٢/ نظام دوار	٢١	٦,٧
٣/ نظام مختلط	١٠٠	٣١,١
لم ترد اجابـــة	٥٧	١٧,٨
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١٢) الإدارة العليا

الاتجاهات المتبعة لإعداد الميزانية

الاتجاهـــــات	عـــدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ اتجاه رقابى	٦٤	٢٠
٢/ اتجاه ادارى	٥٠	١٥,٦
٣/ اتجاه تخطيطى	١٥١	٤٦,٨
٢ + ٣ اتجاه ادارى واتجاه تخطيطى	٧	٢,٢
١ + ٣ اتجاه رقابى واتجاه تخطيطى	,٧	٢,٢
١ + ٢ + ٣ اتجاه رقابى وادارى وتخطيطى	٢١	٦,٦
لم ترد اجابــة	٢١	٦,٦
المجموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١٣) الإدارة العليا

معوقات خطط التنمية

نوع المعوقات	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ نقص في الطاقة البشرية	٧	٢,٢
٢/ نقص في الأموال	—	—
٣/ البيئة الإدارية	—	—
٤/ قصور في الأنظمة المالية	—	—
٥/ قصور في أساليب وطرق التخطيط	—	—
٦/ عجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ	١٤	٤,٤
٧/ الاعتماد على العنصر الأجنبي	٧	٢,٢
١+٤ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية	٧	٢,٢
١+٦ نقص في الطاقة البشرية وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ	٧	٢,٢
١+٧ نقص في الطاقة البشرية والإعتماد على العنصر الأجنبي	١٤	٤,٤
٣+٧ البيئة الإدارية والإعتماد على العنصر الأجنبي	٧	٢,٢
٥+٦ قصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ.	١٤	٤,٤
٥+٧ قصور في أساليب وطرق التخطيط والإعتماد على العنصر الأجنبي.	٧	٢,٢
١+٣+٤ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية.	١٤	٤,٤
١+٤+٦ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ.	١٤	٤,٤
١+٦+٧ نقص في الطاقة البشرية وعجز في الإدارة	٧	٢,٢

تابع جدول (١٣) الإدارة العليا - معوقات خطط التنمية

نوع المعوقات	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
المسؤولة عن التنفيذ والإعتماد على العنصر الأجنبي.		
١+٣+٦ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ.	١٤	٤,٤
٣+٤+٧ البيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية والإعتماد على العنصر الأجنبي.	٧	٢,٢
١ من ٣		
٤+٥+٧ قصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط والإعتماد على العنصر الأجنبي.	٧	٢,٢
١+٢+٣+٦ نقص في الطاقة البشرية ونقص في الأموال والبيئة الإدارية وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ.	٨	٢,٣
١+٣+٦+٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ والإعتماد على العنصر الأجنبي	٧	٢,٢
١+٣+٥+٦ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ	٧	٢,٢
١+٥+٦+٧ نقص في الطاقة البشرية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ	٨	٢,٢
١+٣+٥+٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في أساليب وطرق التخطيط والإعتماد على العنصر الأجنبي	٧	٢,٢
٣+٤+٦+٧ البيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ والإعتماد على العنصر الأجنبي	٧	٢,٢
١+٤+٥+٦ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية	٧	٢,٢

تابع جدول (١٣) الإدارة العليا - معوقات خطط التنمية

نوع المعوقات	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ		
١+٣+٤+٥+٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية وقصور فى أساليب وطرق التخطيط والإعتماد على العنصر الأجنبي	١٤	٤,٤
١+٣+٤+٥+٦ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارة وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ	٢٩	٨,٩

٢ من ٣

نوع المعوقات	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١+٤+٥+٦+٧ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسئولة عن التنفيذ والإعتماد على العنصر الأجنبي	١٤	٤,٤
١+٣+٥+٦+٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة.	٧	٢,٢
١+٢+٣+٤+٥+٧ نقص في الطاقة البشرية ونقص في الأموال والبيئة الإدارية وقصور فى الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط والإعتماد على العنصر الأجنبي	٧	٢,٢

١+٢+٤+٥+٦+٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الادارية وقصور في الانظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الادارة المسئولة عن التنفيذ والاعتماد على العنصر الأجنبي.	٥٠	١٥,٦
المجـــموع	٣٢١	١٠٠

٣ من ٣

جدول (١٤) الإدارة العليا

طرق نشر وابلاغ الخطة

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ مجلد خاص يوزع للأغراض الرسمية	٢٢١	٦٨,٩
٢/ في الصحف والوسائل الإعلامية	٤٣	١٣,٣
٣/ لا تنشر ولا تطبع	٧	٢,٢
١+٢ مجلد خاص يوزع للأغراض الرسمية وفي الصحف والوسائل الإعلامية	٥٠	١٥,٦
المجـــــموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١٥) الإدارة العليا

مستوى التنمية الإدارية

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
جهود الإصلاح الإداري		
متقدم	٣٦	١١,١
محدود	٢٧٨	٨٦,٧
لم ترد اجابة	٧	٢,٢
التدريب الإداري		
متقدم	٥٧	١٧,٨
محدود	٢٥٠	٧٧,٨
لم ترد اجابة	١٤	٤,٤
تطوير السياسات والأنظمة		
متقدم	٢١	٦,٧
محدود	٢٧١	٨٤,٤
لم ترد اجابة	٢٩	٨,٩
المجـــــموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١٦) الإدارة العليا

الأدوات الفنية

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
آلات كاتبة يدوية	١٤	٤,٤
آلات حاسبة يدوية	٢١	٦,٧
آلات كاتبة يدوية وآلات حاسبة يدوية	٥٠	١٥,٦
آلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية	٢١	٦,٧
آلات كاتبة كهربائية وكمبيوتر كبير الحجم	٧	٢,٢
آلات كاتبة يدوية وكمبيوتر كبير الحجم	٧	٢,٢
آلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية	٢١	٦,٧
آلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة.	٧	٢,٢
جهاز عرض الصور وآلات كاتبة كهربائية وأجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) مصغرة.	٨	٢,٢
جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية.	٢١	٦,٧
جهاز عرض الصور ومايكروفيلم وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية	٧	٢,٢
جهاز عرض فيديو وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية.	٧	٢,٢
مايكروفيلم وآلات كاتبة يدوية وآلات حاسبة يدوية وجهاز حاسب آلي (كمبيوتر) متوسط الحجم.	٨	٢,٢
جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديوومايكروفيش وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية.	٧	٢,٢

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
جهاز عرض الصور وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وأجهزة حاسب آلي مصغرة وكمبيوتر كبير الحجم.	٧	٢,٢
جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة	٧	٢,٢
١ من ٣		
جهاز عرض الصور ومايكروفيلم وآلات كاتبة كهربائيةوآلات حاسبة كهربائية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة.	٨	٢,٢
جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة وأجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) مصغرة.	٧	٢,٢
جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وأجهزة حاسبة آلي (كمبيوتر) مصغرة وكمبيوتر كبير الحجم.	٨	٢,٢
جهاز عرض الصور ومايكروفيلم ومايكروفيش وآلات كاتبة يدوية وكهربائية وآلات حاسبة يدوية وقابلة للبرمجة وكمبيوتر مصغر والمشاركة في الوقت عن طريق الحاسب الآلي.	٧	٢,٢
جهاز عرض الصور ومايكروفيلم وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة وكمبيوتر مصغر وكمبيوتر متوسط الحجم.	٧	٢,٢

تابع جدول (١٦) الإدارة العليا ـ الأدوات الفنية

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديو ومايكروفيلم ومايكروفيش وآلات كاتبة يدوية وكهربائية والات حاسبة قابلة للبرمجة وكمبيوتر كبير الحجم.	١٤	٤,٤
جهاز عرض الصور ومايكروفيلم والات كاتبة يدوية وكهربائية والآت حاسبة قابلة للبرمجة وكمبيوتر متوسط الحجم.	١٤	٤,٤
جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديو ومايكروفيلم ومايكروفيش وآلات كاتبة يدوية وكهربائية والات حاسبة يدوية وكمبيوتر مصغر.	٧	٢,٢
٢ من ٣		
جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديو ومايكروفيلم ومايكروفيلم والات كاتبة يدوية وكهربائية والات حاسبة يدوية وُالات حاسبة والمشاركة في الوقت بطريق الحاسب الالي.	٨	٢,٢
لم ترد اجابة	٢١	٦,٧
المجـــــموع	٣٢١	١٠٠

٣ من ٣

جدول (١٧) الإدارة العليا

البيئة الإدارية

الهيئة الإدارية	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ ايجابي	١٢٢	٣٧,٨
٢/ سلبي	١٦٤	٥١,١
٣/ ليس لها تأثير	٢١	٦,٧
لم ترد اجابة	١٤	٤,٤
المجمـــوع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١٨) الادارة العليا

مسؤولية عملية التخطيط داخل الوزارة/المؤسسة العامة

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ شركة استشارية سعودية	—	—
٢/ شركة استشارية أجنبية	١٤	٤,٤
٣/ مركز الابحاث الصناعية	—	—
٤/ جامعات	—	—
٥/ سعوديون وحدهم	٨٦	٢٦,٧
٦/ موظفون سعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين	١٤٣	٤٤,٤
٧/ خبراء متعاقدون غير سعوديين وحدهم.	—	—
٨/ شركات استشارية سعودية وأجنبية	٧	٢,٢
٦×٢ شركة استشارية أجنبية وموظفون سعوديون يقومون بالاشراف على خبراء غير سعوديين.	١٤	٤,٤
٥×٤ جامعات وسعوديون وحدهم	٧	٢,٢
٦×٥ سعوديون وحدهم وموظفون سعوديون يقومون بالاشراف على خبراء غير سعوديين.	٨	٢,٢
٦×٥×٢ شركة استشارية اجنبية وسعوديون وحدهم وموظفون سعوديون يقومون بالاشراف على خبراء غير سعوديين.	٧	٢,٢
٦×٥×٢×١ شركة استشارية سعودية وشركة استشارية اجنبية وسعوديون يقومون بالاشراف على خبراء غير سعوديين.	٧	٢,٢
لم ترد اجابة	٢٨	٨,٩
المجـــموع	٣٢١	١٠٠

١ من ١

جدول (١٩) الادارة العليا

اغراض متابعة تنفيذ الخطة

الاغــــــراض	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ الدراسات والبحوث	٣٦	١١,١
٢/ اجراء تعديلات على الخطة المالية	٢١	٦,٧
٣/ اجراء تعديلات على الميزانية	٢١	٦,٧
٤/ مخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة	٥٠	١٥,٦
١×٢ الدراسات والبحوث واجراء التعديلات على الخطة المالية.	١٤	٤,٤
١×٣ الدراسات والبحوث واجراء تعديلات على الميزانية	٧	٢,٢
١×٤ الدراسات والبحوث ومخرجات للتأكد من مطابقة تنفيذ الخطة.	٣٦	١١,١
٢×٤ اجراء تعديلات على الخطة المالية ومخرجات للتأكد من مطابقة تنفيذ الخطة.	٧	٢,٢
١×٢×٣ الدراسات والبحوث واجراء تعديلات على الخطة المالية واجراء تعديلات على الميزانية.	٨	٢,٢
١×٢×٤ الدراسات والبحوث واجراء تعديلات على الخطة الحالية ومخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة.	٢١	٦,٧
١×٣×٤ الدراسات والبحوث واجراء تعديلات على الميزانية ومخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة.	١٤	٤,٤
١×٢×٣×٤ الدراسات والبحوث واجراء تعديلات على الخطة الحالية والميزانية ومخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة.	٥٠	١٥,٦
لم ترد اجابة	٣٦	١١,١
المجــــموع	٣٢١	١٠٠

جدول (٢٠) الإدارة المتوسطة

طبيعة المشاركة

طبيعة المشاركة	الخطة الخمسية			
	الخطة الاولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	الخطة الثانية %
١/ مرحلة تحديد الأهداف	٩٢	٧٤	٢٤٠	٤,٤
٢/ مرحلة وضع الخطة	٥٥	٧٤	١٢٩	٤,٤
٣/ مرحلة التنفيذ والمتابعة	٢٢٢	٣٥١	١٤٨	٢١,١
٤/ جميع المراحل	٢٠٣	٢٧٧	٢٩٥	١٦,٧
١×٢ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة وضع الخطة	١٨	٣٧	١٢٩	٢,٢
١×٣ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة التنفيذ والمتابعة	٣٧	١٨	١٨	١,١
٢×٣ مرحلة وضع الخطة ومرحلة التنفيذ والمتابعة	٢٧	٣٧	٣٧	٢,٢
لم ترد اجابة	٩٩٨	٧٩٤	٦٦٥	٤٧,٨
المجـــــموع	١٦٦٢	١٦٦٢	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢١) الإدارة المتوسطة

مدى المشاركة

طبيعة المشاركة	الخطة الخمسية			
	الخطة الاولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	الخطة الثانية ٪
١/ كاملة	٢٠٣	٢٠٣	٣١٤	١٢,٢
٢/ محدودة	٥٥٤	٥٣٦	٦٦٥	٣٢,٢
٣/ لم اشارك	٣٣٢	٢٢٢	٢٤٠	١٣,٣
٤/ لم ترد اجابة	٥٧٣	٧٠١	٤٤٣	٤٢,٢
المجـــموع	١٦٦٢	١٦٦٢	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢٢) الإدارة المتوسطة

نوعية الخطة

طبيعة المشاركة	الخطة الخمسية			
	الخطة الاولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	الخطة الثانية %
١/ اقتصادية	١٤٨	٥٥	١١١	٣,٣
٢/ اجتماعية	٣٧	٥٥	١٨	٣,٣
٣/ ادارية	٣٧	٧٤	٩٢	٤,٤
٤/ شاملة	٩٢٤	٩٢٤	١٠٧١	٥٥,٦
١×٢ اقتصادية واجتماعية	٩٢	١٨	٥٦	١,١
٢×٣ اجتماعية وادارية	١٨	—	—	—
لم ترد اجابة	٤٠٦	٥٣٦	٣١٤	٣٢,٢
المجـــــموع	١٦٦٢	١٦٦٢	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢٣) الإدارة المتوسطة

كيفية وضع الخطة

كيفية وضع الخطة	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
النماذج ودليل وضع الخطة من وزارة التخطيط		
كاف	١٢١٩	٧٣,٣
غير مفيد	٢٠٣	١٢,٢
لم ترد اجابة	٢٤٠	١٤,٤
هل قرأت مجلد الخطة		
الخطة الأولى	٦٢٨	٣٧,٨
الخطة الثانية	٩٤٢	٥٦,٧
الاتصال بالمسؤولين في وزارة التخطيط		
نعم	٧٧٦	٤٦,٧
لا	٨٨٦	٥٣,٣
المجـــــموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢٤) الإدارة المتوسطة

تنظيم عملية التخطيط في الوزارة أو المؤسسة العامة

تنظيم عملية التخطيط	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ جهاز اداري واحد	١٠١٦	٦١,١
٢/ جهاز اداري منفصل	٣١٣	١٨,٩
٣/ جهاز اداري يتكون من التخطيط والميزانية فقط ولا يوجد للمتابعة.	٢٢١	١٣,٣
لم ترد اجابة	١١١	٦,٧
المجـــموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢٥) الإدارة المتوسطة

اساليب التنسيق الجارية

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
اساليب التنسيق :		
١/ اللجان وقت الحاجة	٤٢٥	٢٥,٦
٢/ الخطابات الرسمية	٣٣٢	٢٠
٣/ الإجتماعات الدورية المحددة سلفا	٣١٤	١٨,٩
١×٢ اللجان وقت الحاجة والخطابات الرسمية	٢٥٨	١٥,٦
٢×٣ الخطابات الرسمية والإجتماعات الدورية المحددة سلفا	٥٥	٣,٣
١×٣ اللجان وقت الحاجة والإجتماعات الدورية المحددة سلفا	٥٥	٣,٣
١×٢×٣ اللجان وقت الحاجة والخطابات الرسمية والإجتماعات الدورية.	١٤٨	٨,٩
لم ترد اجابة.	٧٤	٤,٤
اجراءات عمل مكتوبة لإرشاد الموظفين		
نعم	٦٠٩	٣٦,٧
لا	١٠٥٢	٦٣,٣
المجـــــموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢٦) الإدارة المتوسطة

مجالات التخصص الذي يحتاج لها العمل أكثر

مجال التخصص	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ المهندسون	—	—
٢/ الإقتصاديون	١٤٨	٨,٩
٣/ الإداريون	٧٤	٤,٤
٤/ الإحصائيون	٧٤	٢,٢
٥/ علماء الإجتماع	—	—
٦/ آخرون	٣٧	٢,٢
٢×٣×٤ الإقتصاديون والإدريون والإحصائيون	٣٣٢	٢٠
٢×٤ الإقتصاديون والإحصائيون	١٦٦	١٠
١×٢×٤ المهندسون والإقتصاديون والإحصائيون	١٤٨	٨,٩
١×٢×٣×٤ المهندسون والإقتصاديون والإداريون	١٤٨	٨,٩
١×٢×٣×٤×٥ - ٦ المهندسون والإقتصاديون والإداريون والإحصائيون وعلماء الإجتماع وآخرون.	١٢٩	٧,٨
١×٣×٤×٦ المهندسون والإداريون والإحصائيون وآخرون	٣٧	٢,٢
١×٣×٤ المهندسون والإداريون والإحصائيون	٥٥	٣,٣
١×٢×٤×٥ المهندسون والإقتصاديون والإحصائيون وعلماء الاجتماع.	٣٧	٢,٢
١×٢×٣×٤×٥ المهندسون والإقتصاديون والإداريون وعلماء الإجتماع.	٣٧	٢,٢
١×٢×٣ المهندسون والإقتصاديون والإداريون	١٨	١,١
١×٢×٤×٥×٦ المهندسون والإداريون والإحصائيون وعلماء الإجتماع وآخرون.	١٨	١,١
١×٢×٣×٤×٦ المهندسون والإقتصاديون والإداريون	١٩	١,١

تابع/ جدول (٢٦) الإدارة المتوسطه

مجالات التخصص التى يحتاج لها العمل اكثر

مجال التخصص	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
والإحصائيون وآخرون.		
٢×٣×٤×٥×٦ الإقتصاديون والإداريون والإحصائيون وعلماء الإجتماع وآخرون.	١٨	١,١
٢×٤×٦ الإقتصاديون والإحصائيون وآخرون	١٨	١,١
٢×٣×٤×٦ الإقتصاديون والإداريون والإحصائيون وآخرون	١٩	١,١
١×٣×٤×٥ المهندسون والإداريون والإحصائيون وعلماء الإجتماع.	١٨	١,١
١×٢ المهندسون والإقتصاديون	١٨	١,١

١ من ٢

مجال التخصص	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
٢ × ٣ الإقتصاديون والإداريون	١٩	١ر١
٣ × ٦ الإداريون وآخرون	١٩	١ر١
٤ × ٦ الإحصائيون وآخرون	١٨	١ر١
٣ × ٥ الاداريون وعلماء الاجتماع	١٨	١ر١
٣ × ٤ × ٥ الاداريون والاحصائيون وعلماء الاجتماع	١٨	١ر١
٣ × ٤ × ٦ الاداريون والاحصائيون واخرون	١٩	١ر١
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

٢ من ٢

جدول (٢٧) الإدارة المتوسطه

التوفيق بين الميزانية المعتمدة والمقرر للخطه

التوفيق بين الميزانية المعتمدة والمقرر للخطه	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١٠٠ — ٩٠ ٪	١٨٥	١١ر١
٨٩ — ٧٥ ٪	٥٣٥	٣٢ر٢
٧٤ — ٥٠ ٪	٥٥٤	٣٣ر٣
أقل من ٥٠ ٪	٣١٤	١٨ر٩
لم ترد اجابة	٧٤	٤ر٤
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢٨) الإدارة المتوسطة

أساس التخطيط

اساس التخطيط	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ ميزانية سنوية لسنوات الخطه مسبقا	٨٥٠	٥١٫١
٢/ تقرير اجمالي عام	٦٦٥	٤٠٫٠
٢١ ميزانية سنوية لسنوات الخطه مسبقا وتقري اجمالي عام	١٨	١٫١
لم ترد اجابـــة	١٢٩	٧٫٨
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٢٩) الإدارة المتوسطة

تعليمات ونماذج اعداد الميزانية واساس المناقشة مع وزارة المالية

	عــدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
تعليمات ونماذج اعدا الميزانية		
مناسب	١٠٣٤	٦٢ر٢
غير مناسب	٦٢٨	٣٧ر٨
أساس المناقشة:		
١/ اسلوب المساومه	٤٦٢	٢٧ر٨
٢/ اسلوب اضافه مبالغ متفق على المخصصات السنة الماضية	٣١٤	١٨ر٩
٣/ اسلوب قاعده الصفر	٢٤٠	١٤ر٤
٤/ اسلوب المساومه واسلوب اضافه مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية	١١١	٦ر٧
١ × ٣ اسلوب المساومه واسلوب قاعده الصفر	٣٧	٢ر٢
١ × ٤ اسلوب المساومه واسلوب تحليل التكاليف والارباح	٩٢	٥ر٦
٢ × ٣ اسلوب اضافة مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية واسلوب قاعده الصفر متفق عليها لمخصصات السنة الماضية واسلوب تحليل التكاليف والارباح	١٨	١ر١
١ × ٢ × ٤ أسلوب المساومة واسلوب اضافة مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية وأسلوب تحليل التكاليف والارباح.	١٩	١ر١
٢ × ٣ × ٤ أسلوب اضافه مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية واسلوب قاعده الصفر واسلوب تحليل التكاليف والارباح.	٣٧	٢ر٢
لم ترد اجابــة	١٦٦	١٠
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٠) الإدارة المتوسطة

مسئولية الأعمال الفنية والإدارية

	عـدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ خبراء وموظفون سعوديون	٧٩٤	٤٧ر٨
٢/ شركات استشاريه سعودية	—	—
٣/ متعاقدون غير سعوديين	٩٢	٥ر٦
٤/ شركات استشارية غير سعودية	٣٧	٢ر٢
٥/ خبراء وموظفون غير سعوديين	—	—
١ × ٣ خبراء وموظفون سعوديون ومتعاقدون غير سعوديين	٣٣٣	٢٠
١ × ٤ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية غير سعودية	٣٧	٢ر٢
١ × ٥ خبراء وموظفون سعوديون وخبراء وموظفون غير سعوديين	١٤٨	٨ر٩
٣ × ٤ متعاقدون غير سعوديين وشركات استشارية غير سعودية	١٨	١ر١
٣ × ٥ متعاقدون غير سعوديين وخبراء وموظفون غير سعوديين	٥٥	٣ر٣
١ × ٢ × ٣ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية سعودية ومتعاقدون غير سعوديين.	١٩	١ر١
١ × ٣ × ٤ خبراء وموظفون سعوديون ومتعاقدون غير سعوديين وشركات استشارية غير سعودية.	٣٧	٢ر٢
١ × ٢ × ٤ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية سعودية وشركات استشارية غير سعودية	١٨	١ر١
١ × ٢ × ٥ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية سعودية وخبراء وموظفون غير سعوديين.	١٩	١ر١
١ × ٢ × ٥ خبراء وموظفون سعوديون ومتعاقدون غير سعوديين وخبراء وموظفون غير سعوديين.	١٨	١ر١
لم ترد اجابة	٣٧	٢ر٢
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣١) الإدارة المتوسطه

نسبة المتعاقدين غير السعوديين إلى الموظفين السعوديين.

	عـــدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
سعوديون ١٠٠ ٪	٤٩٩	٣٠
اكثر من ٧٥ ٪ متعاقدين غير سعوديين	٢٥٨	١٥ر٦
في حدود ٥٠ ٪ متعاقدين غير سعوديين	٢٧٧	١٦ر٧
اقل من ٢٥ ٪ متعاقدين غير سعوديين	٥١٧	٣١ر١
لم ترد اجابة	١١١	٦ر٧
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٢) الإدارة المتوسطة

اشكال وضع الخطـــة

	عـدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ برامج تشمل عدة مشروعات	٩٢٣	٥٥٫٦
٢/ مشروعات ليست ضمن برامج معينة	١٨٥	١١٫١
٣/ اجماليات على اساس القطاعات	٢٩٦	١٧٫٨
١ × ٢ برامج تشمل عدة مشروعات ومشروعات ليست ضمن برامج معينة	٧٤	٤٫٤
١ × ٣ برامج تشمل عدة مشروعات اجماليات على اساس القطاعات	٥٥	٣٫٣
لم ترد اجابـــة	١٢٩	٧٫٨
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٣) الإدارة المتوسطة

التدريب على أعمال التخطيط والميزانية والمتابعة

	عـــدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ مركز تدريب تابع للوزارة	١٨	١ر١
٢/ معهد الادارة العامـــة	٧٠٢	٤٢ر٢
٣/ الجامعات السعودية	٣٨	٢ر٢
٤/ خارج المملكة	٥٦	٣ر٣
٥/ لا توجد فرص التدريب للموظفين	٢٧٧	١٦ر٧
١ × ٣ مركز تدريب تابع للوزارة والجامعات السعودية	١٨	١ر١
٢ × ٣ معهد الادارة العامة الجامعات السعودية	٥٥	٣ر٣
٢ × ٤ معهد الادارة العامة وخارج المملكة	٣٦٩	٢٢ر٢
٢ × ٣ × ٤ معهد الادارة العامة والجامعات السعودية وخارج المملكة	٩٢	٥ر٦
لم ترد اجابـــة	٣٧	٢ر٢
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٤) الإدارة المتوسطة

استخدام الوسائل التكنولوجية الإدارية

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ آلات حاسبه يدوية	٣١٤	١٨٫٩
٢/ كمبيوتر مستقل	٧٤	٤٫٤
٣/ نهاية من الحاسب الآلى الوطنى	—	—
٤/ الات الطبع والتصوير المكتبيه	١٨٥	١١٫١
١ ٢ الات حاسبه يدوية وكمبيوتر مستقل	٧٤	٤٫٤
١ ٤ الات حاسبه يدوية وآلات الطبع والتصوير المكتبيه	٩٠٥	٥٤٫٤
٢ ٤ كمبيوتر مستقل وآلات الطبع والتصوير المكتبيه	١٨	١٫١
١ ٢ ٤ الات حاسبة يدوية وكمبيوتر مستقل وآلات الطبع والتصوير المكتبية.	٩٢	٥٫٦
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٥) الإدارة المتوسطة

مسئولة اعمال متابعة تنفيذ الخطط

	عـدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ جهاز مرتبط بادارة التخطيط	٨٦٨	٥٢ر٢
٢/ جهاز منفصل مرتبط بجهة غير ادارة التخطيط	١٦٦	١٠
٣/ الإدارة التنفيذية	٣٥١	٢١ر١
٤/ لا يوجد جهاز للمتابعة	٢٠٣	١٢ر٢
٣ + ٤ الإدارة التنفيذية ولا يوجد جهاز للمتابعة	١٨	١ر١
لم ترد اجابـــة	٥٦	٣ر٣
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٦) الإدارة المتوسطة

عدد العاملين في إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة

عدد العاملين	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
أقل من ٥ موظفين	٤٨٠	٢٨ر٩
٥ ــ ١٠ موظفين	٥٣٦	٣٢ر٢
١٠ ــ ١٥ موظفاً	١٢٩	٧ر٨
١٥ ــ ٢٠ موظفاً	٩٢	٥ر٦
اكثر من ٢٠ موظفاً	٣٥١	٢١ر١
لم ترد اجابة	٧٤	٤ر٤
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٧) الإدارة المتوسطة

ارتباط إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهات.

	عـــدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ بالوزير أو الرئيس	٥٥٤	٣٣ر٣
٢/ بالنائب أو الوكيل	٦٠٩	٣٦ر٧
٣/ بالمدير العام للإدارة	٣٥١	٢١ر١
٤/ غير ماذكر	٥٥	٣ر٣
١ × ٢ بالوزير أو الرئيس و بالنائب أو الوكيل	٥٥	٣ر٣
١ × ٣ بالوزير أو الرئيس و بالمدير العام للإدارة	١٩	١ر١
لم ترد اجابة	١٩	١ر١
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٨) الإدارة المتوسطة

مصدر الإحصائيات المتوفرة

مصدر الإحصائيات المتوفرة	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ مصلحة الاحصاءات العامه	٩٢	٥ر٦
٢/ مؤسسة النقد العربى السعودى	١٨	١ر١
٣/ الوزارة التى يعمل بها	٦٨٣	٤١ر١
٤/ الوزارات الأخرى	٣٧	٢ر٢
٥/ مصادر أخرى	٣٧	٢ر٢
١ × ٢ مصلحه الإحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربي السعودى	١٩	١ر١
١ × ٣ مصلحة الاحصاءات العامة والوزارة التى يعمل بها	٢٤٠	١٤ر٤
٣ × ٥ الوزارة التى يعمل بها ومصادر اخرى	٥٥	٣ر٣
٢ × ٣ مؤسسة النقد العربي السعودى والوزارة التى يعمل بها	٣٨	٢ر٢
٤ × ٥ الوزارات الأخرى ومصادر اخرى	١٨	١ر١
٣ × ٤ الوزارات التى يعمل بها والوزارات الاخرى	٥٥	٣ر٣
١ × ٥ مصلحة الاحصاءات العامة ومصادر اخرى	١٩	١ر١
١ × ٢ × ٣ مصلحة الاحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربي السعودى والوزارة التى يعمل بها.	٣٧	٢ر٢
١ × ٣ × ٤ مصلحة الاحصاءات العامة والوزارة التى يعمل بها والوزارات الاخرى.	٩٢	٥ر٥
١ × ٢ × ٥ مصلحة الاحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربى السعودى ومصادر اخرى.	١٨	١ر١

←

١ × ٤ × ٥ مصلحة الاحصاءات العامة والوزارات الاخرى ومصادر اخرى	١٩	١ر١
١ × ٢ × ٣ × ٥ مصلحة الاحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربى السعودى والوزارة التى يعمل بها ومصادر اخرى	٣٨	٢ر٢
١ × ٣ × ٤ × ٥ مصلحة الإحصاءات العامة والوزارة التى يعمل بها والوزارات الأخرى ومصادر أخرى	١٨	١ر١
لم ترد اجابـــة	١٢٩	٨ر٧
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٣٩) الإدارة المتوسطة

أنواع الميزانية الملائمه للاستخدم في المستقبل

أنواع الميزانية	عـدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
الميزانيات المستخدمة:		
١/ ميزانية البنود العامة	١٦٦٢	١٠٠
٢/ ميزانية الأداء	—	—
٣/ ميزانية البرامج	—	—
٤/ نظام الميزانية والبرامج والتخطيط	—	—
الميزانيات الملائمة للاستخدام في المستقبل:		
١/ ميزانية البنود العامة	٢٧٧	١٦ر٧
٢/ ميزانية الأداء	١٨٥	١١ر١
٣/ ميزانية البرامج	٣٨٨	٢٣ر٣
٤/ نظام الميزانية والبرامج والتخطيط	٥٥٤	٣٣ر٣
٢ × ٣ ميزانية الأداء وميزانية البرامج	٣٧	٢ر٢
٣ × ٤ ميزانية البرامج ونظام الميزانية والبرامج والتخطيط	٧٤	٤ر٤
لم ترد اجابــة	١٤٨	٨ر٩
المجموع	١٦٦٢	١٠٠

١ من ١

جدول (٤٠) الإدارة التنفيذية العليا

طبيعة المشاركـــــة

طبيعة المشاركـة	الخطه الخمســــية			
	الخطه الأولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	الخطة الثانية
١/ مرحلة تحديد الأهداف	٢	—	١٣	—
٢/ مرحلة وضع الخطة	—	—	٤	—
٣/ مرحلة التنفيذ والمتابعة	٤٠	٦٠	٣٥	٤٢ر٢
٤/ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة وضع الخطة	—	—	١٤	—
٥/ مرحلة وضع الخطة ومرحلة التنفيذ . المتابعة	١٣	١٨	١١	١٢ر٥
٦/ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة التنفيذ والمتابعة	٢	٤	٥	٣ر١
٧/ جميع المراحل	٥	٢	١٣	١ر٦
لم ترد اجابة	٧٩	٥٧	٤٦	٤٠ر٦
المجموع	١٤١	١٤١	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤١) الإدارة التنفيذية العليا

مدى المشاركة

طبيعة المشاركـــة	الخطه الخمســــــية			
	الخطة الأولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثه	الخطة الثانية
١/ كاملة	١٥	١٥	٢٢	١٠ر٩
٢/ محدوده	٤٢	٦٢	٧١	٤٣ر٨
٣/ لم اشارك	٢٠	١١	١٣	٧ر٨
٤/ لم ترد اجابة	٦٤	٥٣	٣٥	٣٧ر٥
المجموع	١٤١	١٤١	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤٢) الإدارة التنفيذية العليا

نوعية الخطط

طبيعة المشاركــة	الخطه الخمســـية			
	الخطة الأولى	الخطة الثانية	الخطة الثالثه	الخطة الثانية
١/ اقتصادية	٧	٤	٧	٣ر١
٢/ اجتماعية	٧	٢	٢	١ر٦
٣/ ادارية	٢	٣	٤	١ر٦
٤/ اقتصادية واجتماعية	٤	٩	٢	٦ر٢
٥/ اجتماعية وادارية	—	٢	٢	١ر٦
٦/ شاملة	٦٨	٦٨	٧٣	٤٨ر٤
لم ترد اجابــة	٥٣	٥٣	٥١	٣٧ر٥
المجموع	١٤١	١٤١	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤٣) الإدارة التنفيذية العليا

دراسة الخطتين الأولى والثانية

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
هل تسلمت نسخة الخطة الأولى والثانية؟ :ـ		
نعم	٥٧	٤٠,٦
لا	٨٤	٥٩,٤
هل قرأت الخطة الأولى والثانية؟ :ـ		
نعم	٦٢	٤٣,٨
لا	٧٩	٥٦,٢
المجـــــموع	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤٤) الإدارة التنفيذية العليا

الأساليب المستخدمة حاليا في متابعة تنفيذ المشاريع

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
هل قرأت نظام المتابعة الصادر من مقام مجلس الوزراء؟:ـ		
نعم	٢٤	١٧,٢
لا	١١٧	٨٢,٨
اساليب المتابعة الجارية في تنفيذ المشروعات :		
١/ تقارير دورية مكتوبة	١١	٧,٨
٢/ زيارات ميدانية	٩	٦,٢
٣/ نظام اللجان	٥	٣,١
٤/ اجتماعات دورية	٩	٦,٢
١×٢ تقارير دورية مكتوبة وزيارات ميدانية	٣٣	٢٣,٤
٢×٣ زيارات ميدانية ونظام اللجان	٤	٣,١
٣×٤ نظام اللجان واجتماعات دورية	٢	١,٦
١×٤ تقارير دورية مكتوبة واجتماعات دورية	٢	١,٦
٢×٤ زيارات ميدانية واجتماعية دورية	٤	٣,١
١×٢×٣ تقارير دورية وزيارات ميدانية ونظام اللجان	٩	٦,٢
٢×٣×٤ زيارات ميدانية ونظام اللجان واجتماعات دورية	٢	١,٦
١×٢×٤ تقارير دورية مكتوبة وزيارات ميدانية واجتماعات دورية	٢٢	١٥,٦
١×٢×٣×٤ تقارير دورية مكتوبة وزيارات ميدانية واجتماعات دورية ونظام اللجان	١٨	١٢,٥
لم ترد اجابة	١١	٧,٨
المجـــموع	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤٥) الإدارة التنفيذية العليا

اساليب التنسيق

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ نظام اللجان وقت الحاجة	٤٢	٢٩,٧
٢/ اجتماعات دورية	٤٠	٢٨,١
٣/ توزيع تقارير التقويم على المسئولين	٩	٦,٢
١+٢ نظام اللجان واجتماعات دورية	١٨	١٢,٥
٢+٣ اجتماعات دورية وتوزيع تقارير التقويم على المسئولين	٤	٣,١
١+٣ نظام اللجان وقت الحاجة وتوزيع تقارير التقويم على المسئولين.	٤	٣,١
١+٢+٣ نظام اللجان وقت الحاجة واجتماعات دورية وتوزيع تقارير التقويم على المسئولين.	٢	١,٦
لم ترد اجابة	٢٢	١٥,٦
المجـــموع	١٤١	١٠٠

جدول (٤٦) الإدارة التنفيذية العليا

الأساليب المستخدمة لتقدير الإحتياجات

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
هل يتم استخدام الحاسب الآلي الكمبيوتر في التخطيط وتقدير الإحتياج؟		
نعم	—	—
لا	١٤١	١٠٠
الأساليب المستخدمة لتقدير الاحتياج		
١/ أساليب احصائية	٢٢	١٥,٦
٢/ الملاحظة الشخصية	٤٤	٣١,٢
٣/ التخمين المعتمد على الخطأ والصواب	٢	١,٦
١×٢ اساليب احصائية والملاحظة الشخصية	٥١	٣٥,٩
٢×٣ الملاحظة الشخصية والتخمين المعتمد على الخطأ والصواب	١١	٧,٨
١×٢×٣ اساليب احصائية والملاحظة الشخصية والتخمين المعتمد على الخطأ والصواب.	٤	٣,١
لم ترد اجابة	٧	٤,٧
المجـــموع	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤٧) الإدارة التنفيذية العليا

الأساليب المتسخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات لكل منطقة

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ تقارير دورية مكتوبة ترسل بالبريد	٦٦	٤٦,٩
٢/ أستخدام البرقيات والمبرقات (التلكس)	٩	٦,٢
٣/ استخدام نهايات الحاسب الآلي (ترمينال)	٢	١,٦
١×٢ تقارير دورية مكتوبة ترسل بالبريد واستخدام المراسلات والبرقيات.	٥٧	٤٠,٦
لم ترد اجابة	٧	٤,٧
المجـــــموع	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٤٨) الإدارة التنفيذية العليا

كيفية متابعة تنفيذ المشاريع

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ مركزيا	٣٧	٢٦,٦
٢/ لا مركزيا	١١	٧,٨
٣/ مركزيا ولا مركزيا	٨٢	٥٧,٨
لم ترد اجابة	١١	٧,٨
المجـــموع	١٤١	١٠٠

جدول (٤٩) الإدارة التنفيذية العليا

دور الإمارة والبلدية

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ دور أساسي	٤٨	٣٤,٤
٢/ دور ثانوي	٢٤	١٧,٢
٣/ مشاركة مع الأجهزة المركزية	٣٧	٢٦,٦
٢×٣ دور ثانوي ومشاركة مع الأجهزة المركزية	٢	١,٦
١×٣ دور أساسي ومشاركة مع الأجهزة المركزية	٧	٤,٧
١×٢×٣ دور أساسي ودور ثانوي ومشاركة مع الأجهزة المركزية	٢	١,٦
لم ترد اجابة	٢١	١,١
المجـــــموع	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٥٠) الإدارة التنفيذية العليا

كيفية تخطيط المهن

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
هل يتم تخطيط المدن في المملكة؟		
١/ في نطاق الخطة الإقليمية	١٣	٩,٤
٢/ ضمن اطار الخطة الوطنية	٣٨	٢٦,٦
٣/ تخطيط منفصل ومستقل	٢٧	١٨,٨
١×٢ في نطاق الخطة الإقليمية وضمن اطار الخطة الوطنية	٤	٣,١
٢×٣ ضمن اطار الخطة الوطنية وتخطيط منفصل ومستقل	٢	١,٦
لم ترد اجابة	٥٧	٤٠,٦
المجـــــموع	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٥١) الإدارة التنفيذية العليا

طريقة اعداد تقديرات الميزانية

	عدد الأشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ على أساس الخطة	١٨	١٢,٨
٢/ طلب زيادة بنسبة معينة على ميزانية العام السابق	١٨	٢٠,٣
٣/ تقدير الإحتياج السنوي بصرف النظر عن الخطة	٦٦	٤٦,٩
١×٢ على أساس الخطة وطلب زيادة بنسبة معينة على ميزانية العام السابق	٤	٣,١
٢×٣ طلب زيادة بنسبة معينة على ميزانية العام السابق وتقدير الاحتياج السنوي بصرف النظر عن الخطة	٩	٦,٢
١×٣ على أساس الخطة وتقدير الإحتياج السنوي بصرف النظر عن الخطة.	١١	٧,٨
لم ترد اجابة	٥	٣,١
المجـــــموع	١٤١	١٠٠

١ من ١

جدول (٥٢) الإدارة التنفيذية العليا

استعمال المعايير لتقويم الأداء

	عدد الاشخاص الموافقون	النسبة المئوية (٪)
١/ النسب المئوية للصرف من الميزانية	٦٧	٤٦,٩
٢/ حساب التكاليف والعوائد	٢٢	١٥,٦
٣/ تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف	٢٢	١٥,٦
١×٢ النسب المئوية للصرف من الميزانية وحساب التكاليف والارباح	٢	١,٦
٢×٣ حساب التكاليف والأرباح وتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف	٢	١,٦
١×٣ النسبة المئوية للصرف من الميزانية وتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف.	١١	٧,٨
١×٢×٣ النسب المئوية للصرف من الميزانية وحساب التكاليف والارباح وتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف.	٢	١,٦
لم ترد اجابة	١٣	٩,٤
المجـــــموع	١٤١	١٠٠



محتويات الكتاب

الموضوع | صفحة

إصدارات: تهامة للنشر والمكتبات

سلسلة: الكتاب العربي السعودي

صدر منها:

• الجبل الذي صار سهلا (نفد)	الأستاذ أحمد قنديل
• من ذكريات مسافر	الأستاذ محمد عمر توفيق
• عهد الصبا في البادية (قصة مترجمة)	الأستاذ عزيز ضياء
• التنمية قضية (نفد)	الدكتور محمود محمد سفر
• قراءة جديدة لسياسة محمد علي باشا (نفد)	الدكتور سليمان بن محمد الغنام
• الظمأ (مجموعة قصصية)	الأستاذ عبدالله عبدالرحمن جفري
• الدوامة (قصة طويلة)	الدكتور عصام خوقير
• غداً أنسى (قصة طويلة) (نفد)	الدكتورة أمل محمد شطا
• موضوعات اقتصادية معاصرة	الدكتور علي بن طلال الجهني
• أزمة الطاقة إلى أين؟	الدكتور عبدالعزيز حسين الصويغ
• نحو تربية إسلامية	الأستاذ أحمد محمد جمال
• إلى ابنتي شيرين	الأستاذ حمزة شحاتة
• رفات عقل	الأستاذ حمزة شحاتة
• شرح قصيدة البردة	الدكتور محمود حسن زيني
• عواطف إنسانية (ديوان شعر) (نفد)	الدكتورة مريم البغدادي
• تاريخ عمارة المسجد الحرام (نفد)	الشيخ حسين عبدالله باسلامة
• وقفة	الدكتور عبدالله حسين باسلامة
• خالتي كدرجان (مجموعة قصصية) (نفد)	الأستاذ أحمد السباعي
• أفكار بلا زمن	الأستاذ عبدالله الحصين
• كتاب في علم إدارة الأفراد (الطبعة الثانية)	الأستاذ عبدالوهاب عبدالواسع
• الإبحار في ليل الشجن (ديوان شعر)	الأستاذ محمد الفهد العيسى
• طه حسين والشيخان	الأستاذ محمد عمر توفيق
• التنمية وجها لوجه	الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
• الحضارة تحد (نفد)	الدكتور محمود محمد سفر
• عبير الذكريات (ديوان شعر)	الأستاذ طاهر زمخشري
• لحظة ضعف (قصة طويلة)	الأستاذ فؤاد صادق مفتي
• الرجولة عماد الخلق الفاضل	الأستاذ حمزة شحاتة
• ثمرات قلم	الأستاذ محمد حسين زيدان
• بائع التبغ (مجموعة قصصية مترجمة)	الأستاذ حمزة بوقري
• أعلام الحجاز في القرن الرابع عشر للهجرة (تراجم)	الأستاذ محمد علي مغربي
• النجم الفريد (مجموعة قصصية مترجمة)	الأستاذ عزيز ضياء
• مكانك تحمدي	الأستاذ أحمد محمد جمال
• قال وقلت	الأستاذ أحمد السباعي
• نبض	الأستاذ عبدالله عبدالرحمن جفري
• نبت الأرض	الدكتورة فاتنة أمين شاكر
• السعد وعد (مسرحية)	الدكتور عصام خوقير

- قصص من سومرست موم (مجموعة قصصية مترجمة) — الأستاذ عزيز ضياء
- عن هذا وذاك (الطبعة الثانية) — الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
- الأصداف (ديوان شعر) — الأستاذ أحمد قنديل
- الأمثال الشعبية في مدن الحجاز (نفد) — الأستاذ أحمد السباعي
- أفكار تربوية — الدكتور ابراهيم عباس نتو
- فلسفة المجانين — الأستاذ سعد البواردي
- خدعتني بحبها (مجموعة قصصية) — الأستاذ عبدالله بوقس
- نقر العصافير (ديوان شعر) — الأستاذ أحمد قنديل
- التاريخ العربي وبدايته (الطبعة الثالثة) — الأستاذ أمين مدني
- المجاز بين اليمامة والحجاز (الطبعة الثانية) — الأستاذ عبدالله بن خميس
- تاريخ الكعبة المعظمة (الطبعة الثانية) — الشيخ حسين عبدالله باسلامة
- خواطر جريئة — الأستاذ حسن بن عبدالله آل الشيخ
- السنيورة (قصة طويلة) — الدكتور عصام خوقير
- رسائل إلى ابن بطوطة (ديوان شعر) — الأستاذ عبدالله عبدالوهاب العباسي
- جسور إلى القمة (تراجم) — الأستاذ عزيز ضياء
- تأملات في دروب الحق والباطل — الشيخ عبدالله عبدالغني خياط
- الحمى (ديوان شعر) — الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
- قضايا ومشكلات لغوية — الأستاذ أحمد عبدالغفور عطار
- ملامح الحياة الاجتماعية في الحجاز في القرن الرابع عشر للهجرة — الأستاذ محمد علي مغربي
- زيد الخير — الأستاذ عبدالعزيز الرفاعي
- الشوق إليك (مسرحية شعرية) — الأستاذ حسين عبدالله سراج
- كلمة ونصف — الأستاذ محمد حسين زيدان
- شيء من الحصاد — الأستاذ حامد حسن مطاوع
- أصداء قلم — الأستاذ محمود عارف
- قضايا سياسية معاصرة — الدكتور فؤاد عبدالسلام الفارسي
- نشأة وتطور الإذاعة في المجتمع السعودي — الأستاذ بدر أحمد كريم
- الإعلام موقف — الدكتور محمود محمد سفر
- الجنس الناعم في ظل الإسلام — الشيخ سعيد عبدالعزيز الجندول
- ألحان مغترب (ديوان شعر) (الطبعة الثانية) — الأستاذ طاهر زمخشري
- غرام ولّادة (مسرحية شعرية) (الطبعة الثانية) — الأستاذ حسين عبدالله سراج
- سير وتراجم (الطبعة الثالثة) — الأستاذ عمر عبدالجبار
- الموزون والمخزون — الشيخ أبوتراب الظاهري
- لجام الأقلام — الشيخ أبوتراب الظاهري
- نقاد من الغرب — الأستاذ عبدالله عبدالوهاب العباسي
- حوار .. في الحزن الدافيء — الأستاذ عبدالله عبدالرحمن جفري
- صحة الأسرة — الدكتور زهير أحمد السباعي
- سباعيات (الجزء الثاني) — الأستاذ أحمد السباعي
- خلافة أبي بكر الصديق — الشيخ حسين عبدالله باسلامة
- البترول والمستقبل العربي (الطبعة الثانية) — الأستاذ عبدالعزيز مؤمنة
- إليها .. (ديوان شعر) — الأستاذ حسين عبدالله سراج
- من حديث الكتب (ثلاثة أجزاء) (الطبعة الثانية) — الأستاذ محمد سعيد العامودي
- أيامي — الأستاذ أحمد السباعي

• التعليم في المملكة العربية السعودية	(الطبعة الثانية)	الأستاذ عبدالوهاب عبدالواسع
• أحاديث وقضايا إنسانية		الدكتور عبدالرحمن بن حسن النفيسة
• البعث	(مجموعة قصصية)	الأستاذ محمد علي مغربي
• شمعة ظمأى	(ديوان شعر)	الدكتور أسامة عبدالرحمن
• الإسلام في نظر أعلام الغرب	(الطبعة الثانية)	الشيخ حسين عبدالله باسلامة
• حتى لا نفقد الذاكرة		الأستاذ سعد البواردي
• مدارسنا والتربية	(الطبعة الثالثة)	الأستاذ عبدالواهاب عبدالواسع
• وحي الصحراء	(الطبعة الثانية)	الأستاذ عبدالله بلخير
		الأستاذ محمد سعيد عبدالمقصود خوجه
• طيور الأبابيل	(ديوان شعر) (الطبعة الثانية	الأستاذ ابراهيم هاشم فلالي
• قصص من تاغور	(ترجمة)	الأستاذ عزيز ضياء
• التنظيم القضائي في المملكة العربية السعودية		الأستاذ حسن بن عبدالله آل الشيخ
• زوجتي وأنا	(قصة طويلة)	الدكتور عصام خوقير
• معجم اللهجة المحلية في منطقة جازان		الأستاذ محمد بن أحمد العقيلي
• عمربن أبي ربيعة		الأستاذ ابراهيم هاشم فلالي
• لن تلحد		الشيخ أبوعبدالرحمن بن عقيل الظاهري
• رجالات الحجاز	(تراجم)	الأستاذ ابراهيم هاشم فلالي
• حكاية جيلين		الدكتور عبدالله حسين باسلامة

تحت الطبع :

• ماما زبيدة	(مجموعة قصصية)	الأستاذ عزيز ضياء
• عام ١٩٨٤ لجورج أورويل	(قصة مترجمة)	الأستاذ عزيز ضياء
• وجيز النقد عند العرب		الأستاذ عبدالله عبدالوهاب العباسي
• هكذا علمني ورد زورث		الشيخ أبوعبدالرحمن بن عقيل الظاهري
• الطاقة نظرة شاملة		الدكتور عبدالهادي طاهر
• لا رق في القرآن		الأستاذ ابراهيم هاشم فلالي
• من مقالات عبدالله عبدالجبار		الأستاذ عبدالله عبدالجبار
• الإسلام في معترك الفكر		الشيخ سعيد عبدالعزيز الجندول
• ديوان حسين عرب		الأستاذ حسين عرب
• في رأيي المتواضع		الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
• البرق والبريد والهاتف وصلتها بالحب والأشواق والعواطف		الأستاذ عبدالرحمن المعمر
• من أوراقي		الأستاذ محمد سعيد العامودي
• التنمية قضية	(الطبعة الثانية)	الدكتور محمود محمد سفر
• قراءة جديدة لسياسة محمد علي باشا	(الطبعة الثانية)	الدكتور سليمان بن محمد الغنام
• غداً أنسى (قصة طويلة)	(الطبعة الثانية)	الدكتورة أمل محمد شطا
• تاريخ عمارة المسجد الحرام	(الطبعة الثانية)	الشيخ حسين عبدالله باسلامة
• خالتي كدرجان (مجموعة قصصية)	(الطبعة الثانية)	الأستاذ أحمد السباعي
• الحضارة تحد	(الطبعة الثانية)	الدكتور محمود محمد سفر
• الجبل الذي صار سهلا	(الطبعة الثانية)	الأستاذ أحمد قنديل

سلسلة : الكتاب الجامعي

صدر منها :

الكتاب	المؤلف
• الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية	الدكتور مدني عبدالقادر علاقي
• الجراحة المتقدمة في سرطان الرأس والعنق (باللغة الإنجليزية)	الدكتور فؤاد زهران الدكتور عدنان جمجوم الدكتور محمد عيد
• النمو من الطفولة إلى المراهقة	الدكتور محمد جميل منصور الدكتور فاروق سيد عبدالسلام
• الحضارة الإسلامية في صقلية وجنوب إيطاليا	الدكتور عبدالمنعم رسلان
• النفط العربي وصناعة تكريره	الدكتور أحمد رمضان شقلية
• الملامح الجغرافية لدروب الحجيج	الأستاذ سيد عبدالمجيد بكر
• علاقة الآباء بالأبناء (دراسة فقهية)	الدكتورة سعاد ابراهيم صالح
• مباديء القانون لرجال الأعمال	الدكتور محمد ابراهيم أبوالعينين
• الاتجاهات العددية والنوعية للدوريات السعودية	الأستاذ هاشم عبده هاشم
• قراءات في مشكلات الطفولة	الدكتور محمد جميل منصور
• شعراء التروبادور (ترجمة)	الدكتورة مريم البغدادي
• الفكر التربوي في رعاية الموهوبين	الدكتور لطفي بركات أحمد
• النظرية النسبية	الدكتور عبدالرحمن فكري الدكتور محمد عبدالهادي كامل
• أمراض الأذن والأنف والحنجرة (باللغة الإنجليزية)	الدكتور أمين عبدالله سراج الدكتور سراج مصطفى زقزوق
• المدخل في دراسة الأدب	الدكتورة مريم البغدادي
• الرعاية التربوية للمكفوفين	الدكتور لطفي بركات أحمد
• أضواء على نظام الأسرة في الإسلام	الدكتورة سعاد ابراهيم صالح
• الوحدات النقدية المملوكية	الدكتور سامح عبدالرحمن فهمي
• الأدب المقارن (دراسة في العلاقة بين الأدب العربي والآداب الأوروبية)	الدكتور عبدالوهاب علي الحكمي
• هندسة النظام الكوني في القرآن الكريم	الدكتور عبدالعليم عبدالرحمن خضر
• التجربة الأكاديمية لجامعة البترول والمعادن	الدكتور خضير سعود الخضير

تحت الطبع :

الكتاب	المؤلف
• المنظمات الاقتصادية الدولية	الدكتور حسين عمر
• الاقتصاد الاداري	الدكتور فرج عزت
• التعلم الصفي	الدكتور محمد زياد حمدان
• الاقتصاد الصناعي	الدكتور سليم كامل درويش
• مبادىء الأحصاء	الدكتور جلال الصياد الأستاذ عادل سمرة
• مبادىء الطرق الإحصائية	الدكتور جلال الصياد الدكتور عبدالحميد محمد ربيع

سلسلة :

رسائل جامعية

صدر منها :

- صناعة النقل البحري والتنمية في المملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية) — الدكتور بهاء حسين عزّي
- الخراسانيون ودورهم السياسي في العصر العباسي الأول — الأستاذة ثريا حافظ عرفة
- الملك عبدالعزيز ومؤتمر الكويت — الأستاذة موضي بنت منصور بن عبدالعزيز آل سعود
- العثمانيون والإمام القاسم بن علي في اليمن — الأستاذة أميرة علي المداح
- القصة في أدب الجاحظ — الأستاذ عبدالله باقازي
- تاريخ عمارة الحرم المكي الشريف — الأستاذة فوزية حسين مطر
- النظرية التربوية الإسلامية — الأستاذة آمال حمزة المرزوقي
- نظام الحسبة في العراق.. حتى عصر المأمون — الأستاذ رشاد عباس معتوق
- المقصد العلي في زوائد أبي يعلي الموصلي (تحقيق ودراسة) — الدكتور نايف بن هاشم الدعيس
- الجانب التطبيقي في التربية الإسلامية — الأستاذة ليلى عبدالرشيد عطار
- الدولة العثمانية وغربي الجزيرة العربية — الأستاذ نبيل عبدالحي رضوان
- دراسة ناقدة لأساليب التربية المعاصرة في ضوء الإسلام — الأستاذة فتحية عمر حلواني
- الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المدينة المنورة في صدر الإسلام — الأستاذة نورة بنت عبدالملك آل الشيخ
- دراسة اثنوغرافية لمنطقة الاحساء (باللغة الانجليزية) — الدكتور فايز عبدالحميد طيب
- عادات وتقاليد الزواج بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية انثروبولوجية حديثة) — الأستاذ أحمد عبدالاله عبدالجبار
- افتراءات فيليب حتي وكارل بروكلمان على التاريخ الإسلامي — الأستاذ عبدالكريم علي باز
- دور المياه الجوفية في مشروعات الري والصرف بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية) — الدكتور فايز عبدالحميد طيب
- تقويم النمو الجسماني والنشوء — الدكتورة ظلال محمود رضا

تحت الطبع :

- الطلب على الإسكان من حيث الاستهلاك والاستثمار — الدكتور فاروق صالح الخطيب
- العقوبات التفويضية وأهدافها في ضوء الكتاب والسنة — الدكتور مطيع الله دخيل الله اللهيبي
- العقوبات المقدرة وحكمة تشريعها في ضوء الكتاب والسنة — الدكتور مطيع الله دخيل الله اللهيبي
- تطور الكتابات والنقوش في الحجاز منذ فجر الإسلام وحتى منتصف القرن الثالث عشر — الأستاذ محمد فهد عبدالله الفعر
- التصنيع والتحضر في مدينة جدة — الأستاذة عواطف فيصل بياري



صدر منها:

- حارس الفندق القديم (مجموعة قصصية) — الأستاذ صالح ابراهيم
- دراسة نقدية لفكر زكي مبارك (باللغة الانجليزية) — الدكتور محمود الشهابي
- التخلف الإملائي — الأستاذة نوال عبدالمنعم قاضي
- ملخص خطة التنمية الثالثة للمملكة العربية السعودية — إعداد إدارة النشر بتهامة
- ملخص خطة التنمية الثالثة للمملكة العربية السعودي (باللغة الانجليزية) — إعداد إدارة النشر بتهامة
- تسالي (من الشعر الشعبي) (الطبعة الثانية) — الدكتور حسن يوسف نصيف
- كتاب مجلة الأحكام الشرعية على مذهب الإمام أحمد بن حنبل الشيباني — الشيخ أحمد بن عبدالله القاري
  (دراسة وتحقيق) — الدكتور عبدالوهاب إبراهيم أبوسليمان، الدكتور محمد إبراهيم أحمد علي
- النفس الإنسانية في القرآن الكريم — الأستاذ إبراهيم سرسيق
- واقع التعليم في المملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية) (الطبعة الثانية) — الدكتور عبدالله محمد الزيد
- صحة العائلة في بلد عربي متطور (باللغة الإنجليزية) — الدكتور زهير أحمد السباعي
- مساء يوم في آذار (مجموعة قصصية) — الأستاذ محمد منصور الشقحاء
- النبش في جرح قديم (مجموعة قصصية) — الأستاذ السيد عبدالرؤوف
- الرياضة عند العرب في الجاهلية وصدر الإسلام — الدكتور محمد أمين ساعاتي
- الاستراتيجية النفطية ودول الأوبك — الأستاذ أحمد محمد طاشكندي
- الدليل الأبجدي في شرح نظام العمل السعودي — الدكتور عاطف فخري
- رعب على ضفاف بحيرة جنيف — الأستاذ شكيب الأموي
- العقل لا يكفي (مجموعة قصصية) — الأستاذ محمد علي الشيخ
- أيام مبعثرة (مجموعة قصصية) — الأستاذ فؤاد عنقاوي
- مواسم الشمس المقبلة (مجموعة قصصية) — الأستاذ محمد علي قدس
- ماذا تعرف عن الأمراض ؟ — الدكتور اسماعيل الهلباوي
- جهاز الكلية الصناعية — الدكتور عبدالوهاب عبدالرحمن مظهر
- القرآن وبناء الإنسان — الأستاذ صلاح البكري
- اعترافات أدبائنا في سيرهم الذاتية — الأستاذ علي عبده بركات
- الطب النفسي معناه وأبعاده — الدكتور محمد محمد خليل
- الزمن الذي مضى (مجموعة قصصية) — الأستاذ صالح ابراهيم
- مجموعة الخضراء (دواوين شعر) — الأستاذ طاهر زمخشري
- خطوط وكلمات (رسوم كاريكاتورية) (الطبعة الثانية) — الأستاذ علي الخارجي
- ديوان السلطانين — الأستاذ محمد بن أحمد العقيلي
- الامكانات النووية للعرب وإسرائيل — الدكتور صدقة يحيى مستعجل
- رحلة الربيع — الأستاذ فؤاد شاكر
- وللخوف عيون (مجموعة قصصية) — الأستاذ أحمد شريف الرفاعي
- البحث عن بداية (مجموعة قصصية) — الأستاذ جواد صيداوي
- الوحدة الموضوعية في سورة يوسف — الدكتور حسن محمد باجودة

• المجنونة اسمها زهرة عباد الشمس (ديوان شعر)	الأستاذة منى غزال
• من فكرة لفكرة (الجزء الأول)	الأستاذ مصطفى أمين
• رحلات وذكريات	الأستاذ عبدالله حمد الحقيل
• ذكريات لا تنسى	الأستاذ محمد المجذوب
• تاريخ طب الأطفال عند العرب	الدكتور محمود الحاج قاسم
• مشكلات بنات	الأستاذ أحمد شريف الرفاعي
• دراسة في نظام التخطيط (في المملكة العربية السعودية)	الأستاذ يوسف ابراهيم السلوم

تحت الطبع :

• إليكم شباب الأمة	الشيخ سعيد عبدالعزيز الجندول
• سرايا الإسلام	الشيخ أبوتراب الظاهري
• قراءات في التربية وعلم النفس	الأستاذ فخري حسين عزّي الدكتور لطفي بركات أحمد
• الأسر القرشية .. أعيان مكة المحمية	الأستاذ أبو هشام عبدالله عباس بن صديق
• الحجاز واليمن في العصر الأيوبي	الدكتور جميل حرب محمود حسين
• ملامح وأفكار	الأستاذ أحمد شريف الرفاعي
• المذاهب الأدبية في شعر الجنوب	الدكتور علي علي مصطفى صبح
• النظرية الخلقية عند ابن تيمية	الدكتور محمد عبدالله عفيفي
• الكشاف الجامع لمجلة المنهل	الأستاذ عبدالله سالم القحطاني
• ديوان حمام	الأستاذ محمد مصطفى حمام
• رحلة الأندلس	الدكتور حسين مؤنس
• فجر الأندلس	الدكتور حسين مؤنس
• قريش والاسلام	الدكتور حسين مؤنس
• الماء ومسيرة التنمية	الأستاذ مصطفى نوري عثمان
• الدفاع عن الثقافة	الدكتور عبدالعزيز شرف
• الشعر المعاصر على ضوء النقد الحديث	الأستاذ على مصطفى عبداللطيف السحرتي
• مشكلات لغوية	الدكتور شوقي النجار
• دليل مكة السياحي	اعداد تهامة للنشر والمكتبات
• من فكرة لفكرة (الجزء الثاني)	الأستاذ مصطفى أمين
• مسائل شخصية	الأستاذ مصطفى أمين

كتاب للأطفال

صدر منها :

مجموعة : حكايات للأطفال

ينقلها إلى العربية الأستاذ عزيز ضياء

- سعاد لا تعرف الساعة
- الحصان الذي فقد ذيله
- تورتة الفراولة
- ضيوف نار الزينة
- الضفدع العجوز والعنكبوت
- الكؤوس الفضية الاثنتا عشر
- سرحانة وعلبة الكبريت
- الجنيات تخرج من علب الهدايا
- السيارة السحرية
- كيف يستخدم الملح في صيد الطيور

تحت الطبع

- الأرنب الطائر
- معظم النار من مستصغر الشرر
- لبنى والفراشة
- ساطور حمدان
- وأدوا الأمانات إلى أهلها
- سوسن وظلها
- الهدية التي قدمها سمير
- أبو الحسن الصغير الذي كان جائعا
- الأم ياسمينة واللص

مجموعة : لكل حيوان قصة

للأستاذ يعقوب محمد اسحاق

- القرد
- الكلب
- السلحفاة
- الأسد
- الحمار الأهلي
- الفرس
- الغزال
- الوعل
- الضب
- الغراب
- الجمل
- البغل
- الفراشة
- الدجاج
- الحمار الوحشي
- الجاموس
- الثعلب
- الأرنب
- الذئب
- الفأر
- الخروف
- البط
- الببغاء
- الحمامة
- البوم
- البجع
- الهدهد
- الكنغر
- الخفاش
- النعام
- فرس النهر
- التمساح
- الضفدع
- الدب
- الخرتيت

مجموعة : حكايات كليلة ودمنة

إعداد : الأستاذ يعقوب محمد اسحاق

- عندما أصبح القرد نجارا
- الغراب يهزم الثعبان
- أسد غررت به أرنب
- المكاء التي خدعت السمكات

تحت الطبع

- لقد صدق الجمل
- الكلمة التي قتلت صاحبتها
- سمكة ضيعها الكسل
- قاض يحرق شجرة كاذبة

مجموعة : التربية الإسلامية — للأستاذ يعقوب محمد اسحاق

- الله أكبر
- قد قامت الصلاة
- الصـــوم
- الصدقات
- المسح على الخفين
- المسح على الجبيرة والعُصابة
- الصــلاة
- الاستخارة
- صلاة الجنازة
- سجود التلاوة
- الزكاة
- زكاة الفطر
- صلاة المسبوق
- صلاة الجمعة
- صلاة الكسوف والخسوف
- زكاة النقدين
- زكاة بهيمة الأنعام
- زكاة العروض
- الشهادتان
- أركان الإسلام
- التيمم
- الوضـــوء

• الصرصور والنملة	الأستاذ عمار بلغيث
• السمكات الثلاث	الأستاذ عمار بلغيث
• النخلة الطيبة	الأستاذ اسماعيل دياب
• الكتكوت المتشرد	الأستاذ عمار بلغيث
• المظهر الخادع	الأستاذ عمار بلغيث
• بطوط وكتكت	الأستاذ اسماعيل دياب

كتاب الناشئين

صدر منها :

مجموعة:وطني الحبيب

• جدة القديمة	الأستاذ يعقوب محمد اسحق
• جدة الحديثة	الأستاذ يعقوب محمد اسحق

مجموعة:حكايات ألف ليلة وليلة

• السندباد والبحر	الأستاذ يعقوب محمد اسحق

• الديك المغرور والفلاح وحماره	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• الطاقية العجيبة	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• الزهرة والفراشة	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• سلمان وسليمان	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• زهور البابونج	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• سنبلة القمح وشجرة الزيتون	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• نظيمة وغنيمة	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• جزيرة السعادة	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• الحديقة المهجورة	الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
• اليد السفلى	الدكتور محمد عبده يماني

إعداد { الدكتور محمد عبده يماني / الأستاذ يعقوب محمد اسحق

كتب صدرت باللغة الانجليزية

Books Published in English by Tihama

- Surgery of Advanced Cancer of Head and Neck.

  By: F.M. Zahran
  A.M.R. Jamjoom
  M.D.EED
- Zaki Mubarak: A Critical Study.
  By Dr. Mahmud Al Shihabi
- Summary of Saudi Arabian
  Third Five Year Development Plan
- Education in Saudi Arabia, A Model with Difference Second Edition
  By Dr. Abdulla Mohamed A Zaid
- The Health of the Family in A Changing Arabia
  By Dr. Zohair A. Sebai
- Diseases of Ear, Nose and Throat

  By: Dr. Amin A. Siraj
  Dr. Siraj A. Zakzouk
- Shipping and Development in Saudi Arabia
  By: Dr. Baha Bin Hussein Azzee
- Tihama Economic Directory.
- Riyadh Citiguide.
- Banking and Investment in Saudi Arabia.
- A Guide to Hotels in Saudi Arabia.
- Who,s Who in Saudi Arabia.
- An Ethnographic Study of Al-Hasa Region of Eastern Saudi Arabia
  By: Dr. Faiz Abdelhameed Taib
- The Role Of Groundwater In The Irrigation And Drainage Of

  The Al Hasa Of Eastern Saudi Arabia

  By: Dr. Faiz Abdelhameed Taib





النصر للطباعة والتغليف
تلفون : ٦٦٠٦٤٣٥ – ص.ب ١٢٣٢٨ – جدة